



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES E A SUA RELAÇÃO COM  
INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS. O CASO DA CCAM DA REGIÃO DE  
BRAGANÇA E ALTO DOURO**

**Paulo Jorge Afonso da Silva Madaleno**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão de Empresas.

**Orientada pelo Professor Doutor Jorge Manuel Afonso Alves e Professora Doutora  
Paula Odete Fernandes**

Bragança, abril, 2015.

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES E A SUA RELAÇÃO COM  
INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS. O CASO DA CCAM DA REGIÃO DE  
BRAGANÇA E ALTO DOURO**

**Paulo Jorge Afonso da Silva Madaleno**

**Orientada pelo Professor Doutor Jorge Manuel Afonso Alves e Professora Doutora  
Paula Odete Fernandes**

Bragança, abril, 2015.

## RESUMO

Com o presente estudo pretende-se observar e avaliar a satisfação e lealdade dos clientes da Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro e relacioná-la com indicadores económico-financeiros. Com esta análise pretende-se que a Administração da instituição avalie e identifique vantagens e fraquezas que possa vir a melhorar.

Desta forma, aplicando o modelo *European Customer Satisfaction Index*, foi efetuado um inquérito aos clientes da Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro. Através dos resultados obtidos e de estatísticas de frequências e descritivas, correlações e regressões, conclui-se que existem efetivamente alterações na satisfação dos clientes ao longo dos anos, com o prolongar da crise, verificando-se contradições do que teoricamente seria esperado. Foi possível concluir diferenças significativas na satisfação dos clientes entre as diferentes agências da região e verificar fortes correlações entre um indicador de rácio de capital e a satisfação dos clientes. Relativamente às relações entre as variáveis latentes do modelo em estudo, foi possível verificar a existência de relações estatisticamente significativas.

**Palavras-Chave:** Cooperativismo, instituições cooperativas financeiras, satisfação de clientes, fidelização e lealdade de clientes, modelo ECSI.

## ABSTRACT

With this study we intend to observe and evaluate the satisfaction and loyalty of customers of *Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro* and relate it with economic and financial indicators. With this analysis it is intended that employees of the institution evaluate and identify advantages and weaknesses that may be able improve in the future.

In this way, applying the European Customer Satisfaction Index model, an inquiry was made to the customers of *Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro*. Through the results obtained through descriptive and frequency statistics, correlations and regressions it is possible to conclude that there are actually changes in customer satisfaction over the years with the prolonging of the crisis that contradicts the expected theoretically. It was possible to conclude significant differences in customer satisfaction among the different agencies of the region and verify strong correlations between an indicator of capital ratio and customer satisfaction. Concerning the relations between latent variables of the model under study it was possible to verify the existence of statistically significant relationships.

**Keywords:** Cooperatives Financial Institutions, Cooperativism, customer satisfaction, customer loyalty, model ECSI.

## RESUMEN

Con el presente estudio pretendemos observar y evaluar la satisfacción y lealtad de la *Caixa Crédito Agrícola de Bragança e Alto Douro* delante de sus clientes y relacionarla con los indicadores económicos y financieros. En este análisis se pretende que los empleados de la institución puedan evaluar e identificar las fortalezas y debilidades del sistema y que se pueda venir a mejorar en el futuro.

Por lo tanto, utilizando el modelo *European Customer Satisfaction Index*, se hizo una encuesta a los clientes de la *Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro*. Por medio de los resultados obtenidos y a través de las estadísticas de frecuencias y descriptivas, correlaciones y regresiones, se puede llegar a la conclusión de que cambia de manera efectiva la satisfacción del cliente no transcurrir de los años con la prolongación de la crisis, sin embargo los resultados no cumplen con lo esperado teóricamente. Fue posible concluir diferencias significativas en la satisfacción del cliente entre las distintas agencias de la zona y comprobar las correlaciones entre un fuerte indicador de los coeficientes de capital y la satisfacción del cliente. En cuanto a las relaciones entre las variables latentes del modelo en estudio, fue posible verificar la existencia de relaciones estadísticamente significativas.

**Palabras claves:** cooperativas, instituciones financieras cooperativas, satisfacción de los clientes, lealtad y fidelización de clientes, modelo ECSI.

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
INTRODUÇÃO .....	1
1. O MUTUALISMO NO SETOR BANCÁRIO EM PORTUGAL .....	2
1.1. O MUTUALISMO NAS INSTITUIÇÕES PORTUGUESAS .....	2
1.2. A EVOLUÇÃO DA BANCA EM PORTUGAL .....	3
1.3. SITUAÇÃO ATUAL DA BANCA .....	4
1.4. O CRÉDITO AGRÍCOLA NO CONTEXTO DA BANCA NACIONAL .....	5
2. O MARKETING E A GESTÃO DAS RELAÇÕES .....	7
2.1. DO MARKETING TRANSACIONAL AO MARKETING RELACIONAL .....	7
2.1.1. ESTRATÉGIAS DO MARKETING RELACIONAL .....	9
2.1.2. OBJETIVOS E DIMENSÕES DO MARKETING RELACIONAL .....	9
2.1.3. TIPOLOGIA DA RELAÇÃO COM O CLIENTE .....	10
2.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	11
3. QUALIDADE, SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES .....	12
3.1. MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	12
3.1.1. MODELO <i>SWEDISH CUSTOMER SATISFACTION INDEX</i> .....	12
3.1.2. MODELO <i>AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX</i> .....	13
3.2. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES .....	16
3.3. A LEALDADE DOS CLIENTES .....	18
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	19
4.1. OBJETIVO DO ESTUDO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	19
4.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....	20
4.3. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS E MODELO DE SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES .....	23
4.4. DIMENSÃO DA AMOSTRA OBJETO DE ESTUDO .....	28
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	29
5.1. CARACTERIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	29

5.2.	IMAGEM, QUALIDADE PERCECIONADA E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	32
5.3.	INFERÊNCIA ESTATÍSTICA DO ESTUDO .....	35
5.4.	INFERÊNCIA ESTATÍSTICA DO MODELO EM ANÁLISE.....	39
CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....		46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		48
ANEXO I – TESTES AUXILIARES.....		52

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Modelo de Lindgreen. ....	10
<b>Tabela 2</b> – Questões do inquérito por questionário associadas às variáveis latentes.....	21
<b>Tabela 3</b> – Opções de resposta às questões fechadas. ....	22
<b>Tabela 4</b> – Análise da fiabilidade interna do instrumento de recolha de dados. ....	23
<b>Tabela 5</b> – Distribuição da amostra em função da localização do balcão e do ano. ....	29
<b>Tabela 6</b> – Caracterização da amostra por ano. ....	30
<b>Tabela 7</b> – Caracterização da relação com a CCAMRBAD em função do ano. ....	31
<b>Tabela 8</b> – Reclamações por ano de estudo. ....	31
<b>Tabela 9</b> – Caracterização dos itens referentes à Imagem e Qualidade Percecionada, em %, no ano 2011 (n=564). ....	32
<b>Tabela 10</b> – Caracterização dos itens referentes à Imagem e Qualidade Percecionada, em %, no ano 2012 (n=537). ....	33
<b>Tabela 11</b> – Caracterização dos itens referentes à Imagem e Qualidade Percecionada, em %, no ano 2013 (n=604). ....	34
<b>Tabela 12</b> – Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral. ....	35
<b>Tabela 13</b> – Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral, em função do ano, resultados do teste de <i>Kruskal-Wallis</i> <sup>1</sup> . ....	36
<b>Tabela 14</b> - Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral em função da localização do balcão para cada ano, resultados do teste de <i>Kruskal-Wallis</i> <sup>1</sup> . ....	37
<b>Tabela 15</b> – Indicadores económico-financeiros da CCAMRBAD para os anos 2011, 2012 e 2013.....	39
<b>Tabela 16</b> – Correlações de <i>Pearson</i> entre Satisfação e indicadores económico-financeiros. .	39
<b>Tabela 17</b> – Correlações de <i>Pearson</i> . ....	40
<b>Tabela 18</b> – Classificação dos sujeitos.....	41



<b>Tabela 19</b> – Compilação das Regressões.....	42
<b>Tabela 20</b> – Análise das hipóteses de investigação.....	44
<b>Tabela A.1</b> - Comparação múltipla, <i>LSD</i> , de médias de ordens relativamente ao fator ano.....	57
<b>Tabela A.2</b> - Comparação múltipla, <i>LSD</i> , de médias de ordens relativamente ao fator grupo no ano 2012.....	58
<b>Tabela A.3</b> - Comparação múltipla, <i>LSD</i> , de médias de ordens relativamente ao fator grupo no ano 2013.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo SCSB.....	13
<b>Figura 2</b> – Modelo ACSB.....	14
<b>Figura 3</b> – Modelo original ECSI.....	15
<b>Figura 4</b> – Estrutura base do modelo conceptual em estudo.....	24
<b>Figura 5</b> – Resultados do estudo empírico e do modelo produzido.....	45

## INTRODUÇÃO

Este estudo foi elaborado com o intuito de observar e avaliar a satisfação e lealdade dos clientes da Caixa Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro (CCAMRBAD), assim como, a sua evolução ao longo dos anos com o prolongar da crise económica e financeira que se assiste. Também se estuda a relação entre a satisfação e lealdade dos clientes com alguns indicadores económico-financeiros. Aplicando o modelo *European Customer Satisfaction Index* (ECSI), foi efetuado um inquérito por questionário aos clientes da instituição.

O impacto da considerável deterioração da situação económica e financeira em Portugal nos bancos portugueses poderá levar, em parte, a alterações nos seus indicadores económico-financeiros, que posteriormente poderá gerar insatisfação por parte dos clientes bancários.

Com os consumidores cada vez mais seletivos e exigentes, torna-se essencial um cuidado redobrado na prestação dos serviços, mais concretamente na informação que estes transmitem aos clientes bancários. Há cada vez mais exigências pelo Banco de Portugal neste domínio, visando promover a transparência e o rigor da informação prestada aos consumidores.

Dado o enquadramento das Caixas de Crédito Agrícola no setor bancário e as constantes transformações que se verificam no mesmo, levam a que seja tomada uma nova posição em relação às práticas a operar e estratégias a definir. Transformações no setor, fundamentalmente pela crise, mas também devido às novas tecnologias e das constantes inovações que vão de alguma forma condicionar a lei da oferta e da procura do setor (Mendes & Ratanji, 2009).

Mais do que conquistar novos clientes, é necessário manter os existentes (Delgado, 2009). Para tal, é imperativo que um dos principais ativos da instituição financeira seja o cliente. Com este mercado dinâmico e de grande competitividade no segmento, os clientes ganham poder de negociação, mostram-se mais seletivos e informados e naturalmente ficam mais exigentes (Holanda, 2008). Com isto, surge a necessidade de estudar a satisfação e lealdade dos clientes e encarar estas novas estratégias como prioritárias. Estratégias que devem ter em conta a relação com o mercado, sobretudo com os clientes de modo a que haja novos benefícios através de proveitos e benefícios recíprocos (Polidoro, 2006).

O presente estudo segue com um enquadramento teórico sobre os principais aspetos a abordar, seguindo-se a apresentação da metodologia, resultados e posteriores conclusões.

## **1. O MUTUALISMO NO SETOR BANCÁRIO EM PORTUGAL**

Nesta secção abordar-se-á o mutualismo e como este afeta as organizações, do mesmo modo que também se analisará a banca portuguesa desde os seus primórdios e a sua evolução até à atualidade.

Após compreensão das dissemelhanças existentes no setor, analisar-se-á a evolução histórica do Crédito Agrícola (CA) que se distingue das restantes instituições financeiras portuguesas.

### **1.1. O MUTUALISMO NAS INSTITUIÇÕES PORTUGUESAS**

Este termo encontra-se referido no dicionário português como um “sistema de associação que assenta nos princípios de ajuda recíproca entre os seus membros e de contribuição coletiva para benefício de cada um dos membros.”

Há nove anos, Jorge Sampaio então Presidente da República fundamentou a importância do mutualismo. As palavras do Chefe de Estado foram “o movimento mutualista surgiu historicamente como forma de os cidadãos se organizarem coletivamente para fazerem face a uma série de riscos e inseguranças gerados pela industrialização e modernização das sociedades, fora das lógicas económicas lucrativas”, de acordo com o artigo publicado em Dezembro de 2005 na coletânea de textos *Jorge Sampaio com os Portugueses: Dez anos na Presidência da República* (Branco, 2009).

Na sociedade, o mutualismo era conhecido por funcionar como troca, a tradicional “torna-jeira” nos trabalhos agrícolas, apesar de ter sido reconhecido com base nos serviços prestados pelas misericórdias (Ereiras, 2013).

De acordo com a página *web* da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), as associações mutualistas são instituições particulares de solidariedade social com um número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida que, essencialmente através da quotização dos seus associados praticam, no interesse destes e das suas famílias, fins de auxílio recíproco, designadamente:

- Concessão de benefícios de segurança social e de saúde destinados a reparar as consequências da verificação de factos contingentes relativos à vida e à saúde dos associados e dos seus familiares e a prevenir, se possível, a verificação desses mesmos factos;
- Outros fins de proteção social e de promoção da qualidade de vida através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social, de outras obras sociais e de atividades que visem especialmente o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e das suas famílias.

## **1.2. A EVOLUÇÃO DA BANCA EM PORTUGAL**

Os primórdios da banca portuguesa remetem ao ano de 1821 quando o país vivia um período de profunda crise, na sequência da Guerra Peninsular/Invasões Francesas (1807-1810) e da Revolução Liberal de 1820 (Mendes, 2002).

A circulação de notas emitidas pelo Banco de Lisboa subiu rapidamente devido a empréstimos sucessivos ao Estado para cobrir os excessos das suas despesas correntes sobre as correspondentes receitas. Criou-se, mais tarde, a 13 de Agosto de 1833, por decreto, o Banco Comercial do Porto, com privilégio de emissão de notas para o Norte do país, o que representou a cessação do monopólio conferido ao Banco de Lisboa. Por decreto de 25 de Setembro de 1844 foi criada, em Lisboa, a Companhia Confiança Nacional, que lhe foi concedido o monopólio dos tabacos, para além de poder emitir notas, em contrapartida dos depósitos que recebia. Todavia, um ano depois a Companhia Confiança Nacional apresentava-se pouco saudável, entrou em crise à semelhança do que aconteceu com o Banco de Lisboa em 1846. A situação era caótica e essencialmente motivada pelos empréstimos consecutivos ao Estado que nunca foram reembolsados. Nesse ano, em 1846 ocorreu a fusão do Banco de Lisboa e da Companhia Confiança Nacional, que deu origem ao Banco de Portugal. (Santos, 1992).

A configuração e regulamentação da atividade bancária em Portugal encontra-se regulada com algumas alterações ao longo dos anos, com a publicação do Decreto-Lei (DL) n.º 298/92 de 31 de dezembro, o qual estabelece o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) Assim, e de acordo com o artigo n.º 3 do DL n.º 298/92, de 31 de dezembro os diferentes tipos de instituições de crédito no país são os seguintes:

- Bancos;
- Caixas de crédito agrícola mútuo;
- Caixas económicas;
- Instituições financeiras de crédito;
- Instituições de crédito hipotecário;

- Sociedades de investimento;
- Sociedades de locação financeira;
- Sociedades de *factoring*;
- Sociedades de garantia mútua;
- Sociedades financeiras para aquisições a crédito.

Após uma breve resenha histórica da evolução da banca em Portugal, nas secções seguintes aborda-se a situação atual da banca e a caracterização do CA no contexto da banca nacional.

### **1.3. SITUAÇÃO ATUAL DA BANCA**

Perante o cenário de crise financeira que se vive desde 2007, o mundo tem experienciado um período de *stress* financeiro, nunca visto desde os tempos da Grande Depressão. Esta crise começou com o colapso do mercado hipotecário nos Estados Unidos da América, mais conhecido por *subprime* e alastrou-se para o resto do mundo através da exposição a ativos de imóveis dos Estados Unidos da América. Muitos países foram significativamente afetados por estes choques adversos, causando crises bancárias sistemáticas em vários deles, apesar de intervenções políticas por parte dos respetivos estados (Valencia & Laeven, 2010).

Precisamente por todo este período de *stress* financeiro, os bancos europeus foram submetidos a um “teste de *stress*” em julho de 2010. Este teste foi um processo que teve a participação do Banco Central Europeu (BCE) e dos bancos centrais nacionais da União Europeia. A principal conclusão deste processo foi a boa capacidade de resistência aos impactos da crise, da maioria dos bancos europeus. Em Portugal, o exercício implicou a recapitalização dos bancos portugueses. Apesar da deterioração da rentabilidade e dos indicadores de solvabilidade neste cenário adverso, os bancos analisados mostraram habilidade para absorver os choques e continuar a fornecer bons rácios de capital (Stokes & Saldanha, 2013).

Apesar dos testes efetuados, numa tentativa de restaurar a confiança no sistema financeiro, a banca e os serviços financeiros eram os setores que inspiravam menos confiança em Portugal em 2013. Os dois setores que em Portugal transmitem menos confiança em 2013, eram a banca com 36%, contra 35% do ano anterior, e os serviços financeiros, com 32%, quando em 2012 ficou nos 29% (Relatório Global do Edelman Trust Barometer, 2013).

Muito recentemente, e segundo informação veiculada na comunicação social, foram conhecidos os resultados dos mais recentes e rigorosos testes de *stress* elaborados com referência ao final de 2013. Os bancos portugueses, em geral, obtiveram bons resultados.

#### **1.4. O CRÉDITO AGRÍCOLA NO CONTEXTO DA BANCA NACIONAL**

O CA é um grupo financeiro com base cooperativa, pelo que a compreensão e o estudo do cooperativismo é de importância primordial.

A *International Cooperative Alliance* (ICA) define uma cooperativa como: “Uma associação autónoma de pessoas que juntas se voluntariam para ir de encontro com as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (Birchall, 2004, p. 11).

As cooperativas diferem das sociedades anónimas, principalmente pela sua governação, os seus direitos baseiam-se na associação, e não no tamanho da participação dos votos. As cooperativas diferem também de fundações filantrópicas, cuja configuração tende para o benefício das necessidades dos seus membros, em vez das necessidades dos outros (Nair & Kloeppinger-Todd, 2007).

Há vários tipos de cooperativas, a maior parte focada em fatores económicos particulares, mas outras na natureza dos seus associados. As principais incluem as cooperativas agrícolas, cooperativas financeiras, cooperativas de saúde, cooperativas de habitação, cooperativas sociais, cooperativas de consumo e cooperativas de trabalho (Nair & Kloeppinger-Todd, 2007).

Os princípios nos quais as cooperativas estão baseadas fortalecem a sua definição. Segundo o ICA, as cooperativas assentam em sete princípios, que são basicamente diretrizes através das quais elas podem colocar os seus valores em ação. O primeiro assenta na adesão voluntária e aberta, ou seja, as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de usar os seus serviços e dispostos a aceitar as responsabilidades da associação, sem quaisquer discriminações sociais, de géneros, raças, políticas ou de religião. O segundo baseia-se no controlo democrático de membros, no sentido das cooperativas democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na definição das políticas e tomada de decisões. Os membros das cooperativas têm iguais direitos de votação. O terceiro prevê que os membros contribuam equitativamente e controlam democraticamente o capital da sua cooperativa. Pelo menos parte do capital é geralmente propriedade comum da associação ou cooperativa. O quarto, estabelece que as cooperativas são autónomas, organizações de autoajuda controladas pelos seus membros. Se entrarem em entendimentos com outras organizações, incluindo governos, ou recorram a capital de fontes externas, elas fazem-no mantendo a autonomia e o controlo democrático da cooperativa. O quinto, assenta na educação, no treino e fornecimento de informações. As cooperativas providenciam educação e treino aos seus membros, representantes eleitos, gestores ou empregados para que possam contribuir com eficácia no desenvolvimento da empresa. O sexto e último preveem a cooperação dentro das cooperativas e a preocupação pela comunidade (Birchall, 2004).

As origens do crédito mútuo não têm fundamento absoluto no quadro geral de mudança das sociedades, como as sociedades de consumo, em meados do século XIX. As cooperativas de

crédito foram, de certa forma, respostas a necessidades específicas, expressas em momentos determinados (Souza, 1992).

Foram inventadas na Alemanha, por dois homens de negócios: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que configurou um crédito rural bancário ligado ao setor cooperativo agrícola e Hermann Schulze Delitzsch que fundou as cooperativas bancárias urbanas (Birchall, 2004). Assim, e como prestadores de serviços voluntários, foram estes homens que criaram o crédito mútuo, conferindo objetividade e eficácia ao sistema (Souza, 1992).

As cooperativas de crédito foram desenvolvidas para ir de encontro às necessidades humanas, de encontrar um meio de guardar e emprestar sem correr riscos e sem dar muito poder a quem empresta o dinheiro (Birchall, 2004).

Embora o peso das cooperativas esteja a diminuir na economia nacional, verifica-se um despertar do interesse sobre o cooperativismo, especialmente na procura de soluções para os problemas atuais da sociedade (Almeida, 2005).

Atualmente, o CA consolida a sua posição como grupo financeiro de dimensão nacional, com cerca de 400 mil associados, 1.2 milhões de clientes, sobretudo pequenos e médios aforradores, proprietários rurais, pequenas e médias empresas e negociantes. Tem um universo de 83 entidades locais, detentoras de cerca de 700 agências em todo o território nacional, sendo o Grupo CA um dos principais grupos financeiros portugueses (CCAM, 2014).

O CA é um grupo financeiro de âmbito nacional, que funciona como um motor de desenvolvimento local. Conhecedor profundo do tecido empresarial das várias regiões onde atua, tem por missão oferecer as melhores soluções para as expectativas e necessidades dos seus clientes, dotado de uma oferta de soluções, produtos e serviços para todos os segmentos, adaptados às realidades locais e ao mercado em geral. Distingue-se pela relação de proximidade única com as comunidades em que se insere. A sua matriz cooperativa confere ao Grupo uma natureza ímpar no sistema financeiro português alicerçada em valores fulcrais como a solidez, ética, solidariedade e modernidade (CCAM, 2014).

As Caixas de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM) são instituições credíveis, que valorizam o relacionamento com o cliente e o desenvolvimento socioeconómico de todo o país, suportadas pela atuação de cada uma das suas Caixas a um nível regional, num equilíbrio e captação de poupanças e a concessão de crédito às famílias e empresas, e no apoio às instituições sem fins lucrativos (CCAM, 2014).



## **2. O MARKETING E A GESTÃO DAS RELAÇÕES**

Ao longo da presente secção, analisar-se-á o Marketing Relacional e a sua importância na satisfação e fidelização dos clientes, num mundo económico, político e social em constantes mudanças.

### **2.1. DO MARKETING TRANSACIONAL AO MARKETING RELACIONAL**

Antigamente o objetivo das empresas consistia em atrair continuamente novos clientes. Atualmente, as empresas continuam a adquirir novos clientes, mas não estão aptas a reter os principais clientes, têm poucas possibilidades de obter resultados positivos sustentáveis. Uma vez que cada vez mais os clientes têm mais opções e maior liberdade de escolha, as empresas têm a necessidade de fortalecer relacionamentos, para alcançar e sustentar vantagens competitivas e, consequentemente auferir ganhos. As mudanças económicas ocorridas nas últimas décadas também se refletiram nas teorias com a mudança de enfoque para o marketing de relacionamento (Valente, 2002).

Para compreender a necessidade das empresas terem de se focalizar num marketing de relacionamentos, é importante ter bases dos conceitos usuais e definições genéricas do marketing especialmente do marketing no contexto bancário.

A abordagem transacional do marketing foi adotada com a chegada do consumo e da produção em massa, devido à agressividade das vendas por existirem *stocks* excessivos. Os mecanismos modernos do marketing apareceram através de incentivos, mecanismos como promoções, publicidades, saldos com o fim de estimular uma nova procura de produtos (Sheth & Parvatiyat, 1995).

A ênfase deste método tradicional era o de desenvolver transações transacionais, onde o foco do cliente e do vendedor estava centralizado em auferir benefícios instrumentais dessa mesma transação. As organizações tinham assim como objetivo aumentar as vendas e as promoções

dos seus produtos e serviços em detrimento de manter relações com os seus clientes (Glass, 2011).

Todavia, o marketing de relacionamentos surgiu nos anos 80 como um novo paradigma popular, muito devido à mudança das prioridades que passaram do adquirir clientes à retenção dos mesmos (Sheth, 2002). O marketing relacional tem como principal foco de negócio o cliente, as ferramentas que servem para fazer a gestão do desenvolvimento das mesmas e a gestão da informação e da qualidade do serviço prestado, tem bases nas novas tecnologias (Cândido, 2010).

Kotler (2002) define marketing relacional como um marketing que tem como objetivo alcançar e construir relações satisfatórias perduráveis, com parceiros-chave, de modo a ganhar preferência e reter proveitos a longo prazo. Isto é alcançável através da prestação de serviços e/ou venda de produtos de alta qualidade a preços acessíveis. Este tipo de marketing cria também fortes laços económicos, técnicos e sociais entre a organização e os *stakeholders*.

Assim o marketing passou da arte de vender produtos para a ciência de conquistar, manter e aprofundar o relacionamento com os clientes, aumentando assim a rentabilidade, segundo Kotler (1999).

A revolução que está a acontecer nesta área sugere que os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa, inclusive os bancos, tenham que ser redefinidos (Pithan, 2007). Esta redefinição é necessária com a finalidade de dotar estas organizações da capacidade de deteção das necessidades dos seus clientes. Para isso, tem que ser adotada e desenvolvida uma reestruturação interna. Neste caso, o marketing não pode ter uma ação isolada, toda a organização precisa de estar voltada para ele (Negretto, 2007).

As transformações que se verificam no segmento bancário levam a que, por forma a disputar o mercado, estas empresas, devam retificar as suas práticas de operar e definir novas estratégias, as quais devem ter em conta a relação com o mercado, sobretudo com os clientes de modo a que haja novos benefícios através de proveitos e benefícios recíprocos (Polidoro, 2006).

Estas alterações levam a que o cliente seja um dos principais ativos dos bancos, uma vez que com este mercado dinâmico e tal competitividade no segmento os clientes ganham poder de negociação, mostram-se mais seletivos e informados e naturalmente ficam mais exigentes, o que leva a que as empresas direcionem as suas atenções para um marketing de relacionamentos (Holanda, 2008).

A redução da perda de clientes da empresa pode ser mais lucrativa do que ganhar fações de mercado e redução de custos. A substituição de clientes perdidos é onerosa para as empresas, porque a conquista de novos clientes envolve custos adicionais em propaganda e promoções de vendas (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

A necessidade de se impor uma postura estratégica mais defensiva, centrada num marketing de relacionamentos deve-se ao facto de também ser um setor de crescimento limitado e onde a diferença entre produtos e serviços concorrentes é marginal (Vilar, 2004).

### **2.1.1. ESTRATÉGIAS DO MARKETING RELACIONAL**

Para as instituições operarem efetivamente sob determinada estratégia implementada, esta deve ser pensada detalhadamente, com isso Berry (1995) propôs cinco estratégias para o exercício do marketing relacional:

- Desenvolver um serviço base que possa desenvolver a relação com o cliente;
- Personalizar a relação com o cliente individual;
- Aumentar o serviço base com benefícios extra;
- Inter-relação de preços para potenciar a lealdade do cliente;
- Formação contínua dos colaboradores para que estes desempenhem as funções de marketing com eficiência.

Segundo Berry (1995) o benefício para clientes e empresas é mútuo, uma vez que estas podem capitalizar as suas atenções e investimentos na melhoria da prestação dos serviços.

### **2.1.2. OBJETIVOS E DIMENSÕES DO MARKETING RELACIONAL**

O principal objetivo relacional é dado por Gwinner, Hennig-Thurau e Gremler, (2002) o qual afirma que este se resume à identificação das diretrizes que afetam resultados importantes para a organização, e compreender, também as relações casuais existentes entre eles.

Um modelo analítico de marketing relacional foi proposto por Lindgreen (2001), onde as matérias do marketing relacional podem ser exploradas. O autor baseou-se em diversos estudos existentes para constituir o modelo, que assenta em três grandes “áreas” – objetivos, dimensões e instrumentos – as quais contemplam um conjunto de aspetos relacionados como se pode observar através da Tabela 1.

**Tabela 1 – Modelo de Lindgreen (2001).**

Marketing Relacional		
Objetivos	Dimensões	Instrumentos
- Satisfação do cliente;	- Confiança;	- Marketing direto;
- Prazer do cliente;	- Comunicação;	- Base de dados;
- Participação do cliente;	- Cooperação;	- Gestão da qualidade;
- Retenção do cliente;	- Compromisso;	- Marketing de serviços;
- Lealdade.	- Valores partilhados;	- Parcerias com clientes;
	- Conflitos;	- <i>Catch-all phrases</i>
	- Poder;	
	- Comportamento não-oportunista;	
	- Interdependência.	

### 2.1.3. TIPOLOGIA DA RELAÇÃO COM O CLIENTE

No domínio das tipologias da relação, pode ser sublinhado o conceito de densidade e força da relação que é estabelecida com o cliente e que depende da tipologia da ligação e do grau de personalização do serviço (Costa, 2013). O mesmo autor designa três níveis de relacionamento:

- **Nível primário:** assenta meramente nas vantagens financeiras para o cliente, nomeadamente pelo aproveitamento de preços baixos. O cliente pode a qualquer momento procurar outra empresa mais competitiva neste campo;
- **Nível secundário:** o preço deve ainda ser levado em conta no marketing-*mix*, mas as ligações e/ou benefícios são de dimensão social. Assim, o preço deixa de ter a significância que tem no nível primário e os benefícios sociais ganham peso;
- **Nível máximo:** a ligação é estrutural e o grau de personalização do serviço é médio ou alto resultando deste contexto uma elevada vantagem competitiva para a empresa, através das soluções integradas de serviços de valor acrescentado para os problemas dos clientes, difíceis ou caros de imitar, ou ainda raros, permitindo manter e sustentar uma sólida relação.

A reciprocidade cíclica do agradecimento e consequente sentimento e intenção de compensação, é então assumido, pelo marketing relacional, num momento contínuo e sinérgico, de pressão psicológica para devolver o favor, que é por esta via indutor da fidelização do cliente. Neste contexto, a terceira fase da relação é inseparável do sentimento de segurança e compromisso entre cliente e empresa, onde a força e extensão da relação garante mais e melhores relações no futuro, unificando uma carteira de clientes relacionada configurando um importante ativo estratégico da empresa (Costa, 2013).

## **2.2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

O *Customer Relationship Management* (CRM) rapidamente se tornou um dos mais conhecidos e populares termos no ambiente profissional. Esta sigla de três letras defende uma maneira completamente diferente de conduzir os negócios. Mas também requer uma reinvenção dos negócios à volta do consumidor Mackay (2012).

O CRM é talvez um dos conceitos mais importantes do marketing moderno. Alguns *marketers* definem-no como uma atividade de gestão de informação de clientes. Por esta definição, envolve gerir informação detalhada de clientes individualmente e cuidadosamente fazer uma gestão das expectativas dos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades e a maximizar a lealdade dos mesmos. Todavia, a maioria dos *marketers* dizem que o CRM é um processo para construir e manter relações rentáveis com clientes, atribuindo maior valor e satisfação ao cliente, uma vez que lida com todos os aspetos desde da aquisição do cliente, a manutenção e o crescimento da sua relação. O objetivo do CRM é construir relações duradouras com os seus clientes (Kotler & Armstrong, 2011).

Mackay (2012) faz referência a vários autores para definir o CRM e afirma que existe uma variedade de definições relativamente ao conceito do CRM. No entanto, existem três elementos principais dos quais os autores estão de acordo em termos de definição do CRM.

- CRM é uma estratégia de negócio;
- CRM tem como objetivo maximizar a satisfação do consumidor;
- CRM tem como objetivo otimizar os lucros.

Sintetizando um conjunto de definições de diversos autores, Mackay (2012) definiu o CRM como uma estratégia de negócios, focada em otimizar os lucros através dos benefícios do desenvolvimento de relações a longo prazo com o cliente, através da integração de processos de negócio dos quais se conseguem atingir as necessidades individuais dos consumidores.

### **3. QUALIDADE, SATISFAÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES**

Caso se tenha em consideração as sistemáticas alterações e transformações no mercado, especialmente no setor bancário – que ultimamente tem sofrido alterações na maioria dos seus domínios, desde o enquadramento geral, passando pela estrutura concorrencial, até ao comportamento dos consumidores – é imperativo que um dos principais ativos do banco seja o cliente (Mendes & Ratanji, 2009). Para tal, é prudente fazer uma análise, de modo a tentar perceber a ótica do cliente, adquirindo assim a possibilidade de ter meios para fazer as alterações de modo a preservar e satisfazer os clientes descontentes. A satisfação dos clientes pode ser medida através de diversos métodos/modelos e índices.

Na literatura é possível encontrar diversos modelos da avaliação da qualidade em serviços, alguns dos quais se apresentam de seguida.

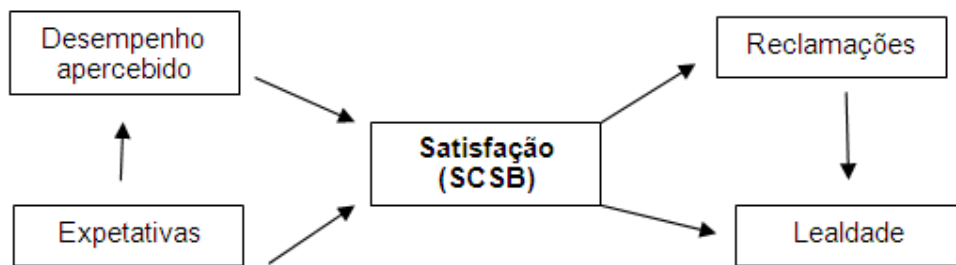
#### **3.1. MÉTODOS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS**

##### **3.1.1. MODELO *SWEDISH CUSTOMER SATISFACTION INDEX***

O modelo *Swedish Customer Satisfaction Barometer* (SCSB) remete-nos a 1989, ano da sua criação, calculado numa perspetiva integrada por setor de atividade (Fornell, 1992). Este modelo econométrico multi-equações adota uma abordagem estrutural em que, contrariamente à perspetiva descritiva tradicional se utilizam os resultados para estimar o modelo a partir do qual são derivados os índices de satisfação. Estes índices são agregados para calcular índices de setor que, por sua vez, se agregam em índices nacionais. Contém dois principais antecedentes de satisfação:

- Perceções das experiências recentes de desempenho do cliente com um produto ou serviço;
- Expetativas do cliente no que toca ao desempenho.

Onde, o desempenho apercebido é igualado ao valor apercebido (Johnson, Gustafsson, Andreassen, Lervik & Cha, 2000).



**Figura 1 – Modelo SCSB.**

Fonte: Adaptado de Johnson *et al.* (2000, p.39).

O outro antecedente da satisfação são as expectativas do cliente quando ao desempenho do produto e/ou serviço. Segundo Oliver (1980), as expectativas tem um efeito positivo na satisfação do consumidor porque servem como âncoras cognitivas no processo de avaliação.

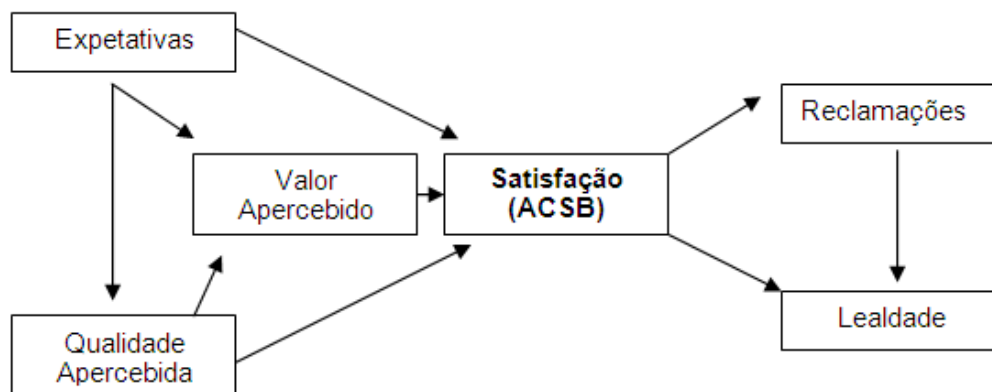
Enquanto as percepções de desempenho capturam as experiências mais recentes, as expectativas dos consumidores capturam a experiência do consumo prévio do cliente com um produto e/ou serviço da empresa, assim como a publicidade e a informação boca-a-boca Johnson *et al.* (2000). O mesmo autor refere que as consequências da satisfação no modelo original SCSB são derivadas da teoria “*exit-voice*” de Hirschman publicadas no seu trabalho em 1970. A teoria descreve situações em que o cliente ou consumidor está insatisfeito com os produtos e/ou serviços que a organização dispõe. A organização descobre a sua falha em fornecer a satisfação através de dois mecanismos de *feedback*, “*exit-voice*”. O consumidor ou desiste e para de comprar/usar serviços daquela empresa ou faz as suas reclamações e indica o seu descontentamento (Johnson *et al.*, 2000).

Nesse sentido, as consequências imediatas de maior satisfação são menores reclamações por parte dos clientes e uma maior lealdade por parte destes. Um aumento na satisfação deverá ter um efeito positivo na diminuição de reclamações. Por último, o modelo original SCSB inclui uma relação de comportamento de queixas e a lealdade dos clientes. Quando a relação é positiva, a empresa pode muito bem, estar a tornar os clientes que reclamam em clientes fidelizados. Quando esta relação é negativa, os clientes que reclamam podem estar predispostos a abandonar a relação (Johnson *et al.*, 2000).

### **3.1.2. MODELO AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX**

O modelo original SCSB é compatível com o seu congénere Norte-Americano *American Customer Satisfaction Barometer* (ACSB), desenvolvido cinco anos mais tarde, verificando-se diferenças na adição de uma componente de qualidade percebida, distinta do valor

apercebido, assim como a adição de medidas para expectativas de clientes, segundo Johnson *et al.* (2000).



**Figura 2 – Modelo ACSB.**

Fonte: Adaptado de Johnson *et al.* (2000, p. 39).

A satisfação global do cliente não pode ser medida diretamente, sendo uma variável latente que requer múltiplos indicadores na sua mensuração. Com respeito aos antecedentes da satisfação, são preconizados os seguintes relacionamentos (Moura & Gonçalves, 2005):

- As expectativas compõem um determinante da satisfação;
- A suposição do modelo é de que as expectativas do cliente sejam positivamente relacionadas à qualidade percebida e em decorrência ao valor percebido;
- Supõe-se que a qualidade percebida tenha um efeito direto e positivo sobre a satisfação global dos clientes e um efeito positivo sobre o valor percebido;
- Para o valor percebido é predita uma associação positiva entre este e a satisfação do cliente.

Quanto aos consequentes da satisfação, o modelo supõe que um aumento da satisfação global do cliente deva reduzir a incidência de reclamações e aumentar a lealdade do cliente. Para os autores do modelo ACSB, a lealdade está ligada à probabilidade de recompra pelo cliente, além de considerar a tolerância ao preço como um fator componente. O relacionamento final do modelo é entre reclamações do cliente e a sua lealdade. O sinal desse relacionamento depende dos sistemas de serviço ao cliente e solução de reclamações dada pelo prestador, indica Fornell (1992).

### **3.1.3. MODELO EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX**

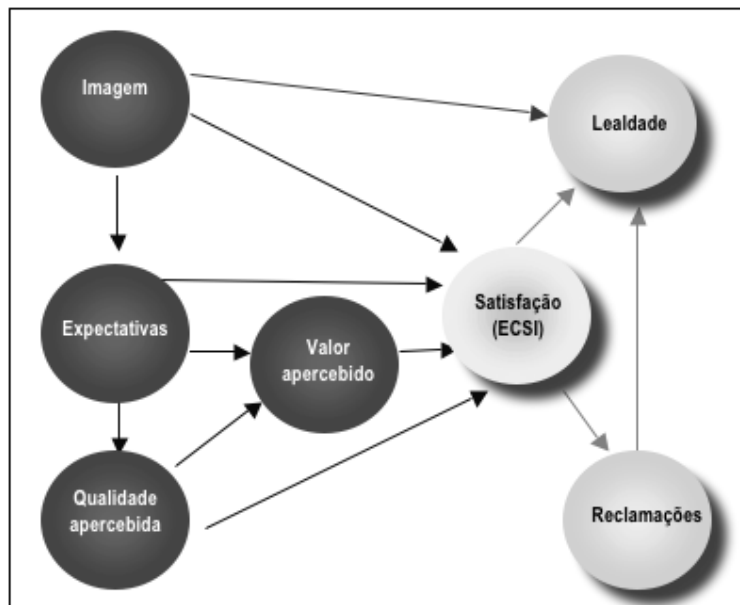
O modelo Europeu é outra variação do modelo Norte-Americano ACSB. O modelo *European Customer Satisfaction Index* (ECSI) sendo adaptado com base nos modelos que o precedem,



integra como determinantes da satisfação as Expetativas do cliente, Qualidade Percecionada, Valor Apercebido, Satisfação do cliente, Reclamações e Lealdade do cliente, igualmente moldados nos modelos anteriores. Entretanto existe uma diferença fundamental entre os modelos. Incorpora a Imagem da empresa como um determinante da satisfação, que tem efeitos diretos nas Expetativas, Qualidade Percecionada, Satisfação e Lealdade do cliente (Johnson *et al.*, 2000).

O modelo ECSI foi integrado em Portugal em 1999. De acordo com a ECSI Portugal (2010) o relatório da ECSI possui implicações positivas para as empresas, permitindo não só avaliar o grau de satisfação dos clientes, mas também de conhecer as variáveis que têm maior impacto para essa mesma satisfação, estimar a tolerância dos clientes em relação às alterações de preço praticadas, avaliar o desempenho da empresa em relação aos seus principais concorrentes, posicionar-se em termos de satisfação de cliente em relação ao setor de atividade a que pertence e por último, fazer uma comparação do setor de atividade a que pertence com outros setores estudados (Cruz, 2013).

Fornell (1992) afirma que uma boa gestão de reclamações pode ser considerada como uma oportunidade para reforçar as relações com os seus clientes. Nesta linha de pensamento, o autor aponta que um bom tratamento de reclamações permite transformar clientes insatisfeitos em clientes satisfeitos, e que por sua vez, se tornam fidelizados.



**Figura 3 – Modelo original ECSI.**

Fonte: ECSI Portugal.

A imagem é o que materializa as perceções que o cliente tem da organização. O'Loughlin e Coenders (2002) dizem que novas pesquisas indicam que a imagem é um componente

importante do modelo de satisfação de clientes. Os mesmos autores dizem que é esperado que a imagem tenha um efeito positivo na satisfação e lealdade dos clientes.

No que diz respeito à variável Expectativas, alude ao nível de Qualidade Percecionada que os clientes esperam receber e à expectativa sobre a capacidade da instituição de oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente

A qualidade percecionada é o juízo criado pelo cliente sobre a qualidade dos produtos ou serviços e a funcionalidade da empresa. O'Loughlin e Coenders (2002) referem que é esperado que a qualidade percecionada tenha um efeito positivo na satisfação do cliente global.

Tendo feito cobertura às variáveis antecedentes da satisfação, é necessário considerar as variáveis consequentes da mesma, que podem ser encontradas no lado direito da Figura 3.

Primeiramente, o tratamento das reclamações é um fator importante na avaliação da satisfação dos clientes, uma vez que existe o pressuposto de que clientes insatisfeitos têm tendência a apresentar mais reclamações do que os clientes satisfeitos (Soares, Vaz, Coelho & Esteves., 2008).

Finalmente, a variável latente Lealdade. Os melhores clientes, segundo dizem, são os leais. Custam menos a servir e estão normalmente dispostos a agir como *marketers* para a empresa (Reinartz & Kumar, 2002).

### **3.2. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

A satisfação dos consumidores é um conceito central no pensamento moderno do marketing e na sua prática. Como já referido, os novos conceitos de marketing enfatizam a transmissão de satisfação, não apenas de produtos, aos consumidores por forma a obter lucros (Yi, 1989).

A satisfação pode ser definida como o alcançar ou o preencher das expectativas individuais relativamente a um produto ou um serviço. Com raízes na literatura da psicologia, a abordagem da satisfação pede aos colaboradores das empresas para alcançar a satisfação total, pelo que caso isto não se verifique, a empresa não se torna competitiva e torna-se incapaz de reter a sua carteira de clientes (Mittal, 2014).

A literatura da gestão alega que a satisfação do consumidor é o resultado das percepções que os consumidores têm do valor recebido, durante uma transação ou relação, onde o valor iguala a qualidade de serviço percecionada, relativamente ao preço e aos custos de aquisição do consumidor e relativamente ao valor esperado das transações e relações com empresas concorrentes (Hallowell, 1996).

Manter os clientes satisfeitos é ainda visto como um ponto importante para que as empresas alcancem sucesso. No entanto, a importância da satisfação do consumidor difere baseado no grau de hedonismo e benefícios que as ofertas da empresa tem a dar (Mittal, 2014).

Jones e Sasser (1995) e Oliver (1999) defendem que clientes leais não são necessariamente clientes satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser clientes fiéis, pelo que defendem que a satisfação é um determinante indiscutível da fidelização.

Churchill e Suprenant (1982) mostram o que pode acontecer com as expectativas dos indivíduos numa experiência de compra:

- Desconfirmação positiva, que sucede quando o desempenho do bem ou serviço está acima do esperado;
- Desconfirmação negativa, que sucede quando há insatisfação do consumidor, porque o desempenho do bem ou serviço está abaixo do esperado;
- Confirmação das expectativas, que ocorre quando há compatibilidade entre o desempenho do bem ou serviço e o esperado.

Neste enquadramento é adequado considerar que a satisfação é um estado cognitivo e emocional, que resulta de experiências únicas ou acumuladas através de um serviço ou utilização de um bem (Sousa, 2011).

No segmento bancário, o elemento chave da satisfação do cliente é a natureza da relação entre o cliente e o prestador de serviços e/ou produtos. No entanto, a qualidade de ambos é normalmente apontada como um requisito para satisfazer e manter os clientes (Hoq & Amin, 2010). Os mesmos autores revelam que estudos recentes identificaram vários fatores que determinam a satisfação dos clientes no segmento bancário e que há diferenças em como os clientes lidam com os serviços nos vários países e nas diferentes culturas.

Contudo, existem implicações de gestão, como é que uma empresa aumenta a satisfação do consumidor com os seus serviços? Como é que a empresa fornece um melhor serviço aos seus consumidores? Para as empresas que já tenham uma forte orientação na prestação de serviço, futuras melhorias no serviço podem vir apenas através da adição de novos programas, com principal propósito de se focar em fraquezas que eventualmente tenham sido identificadas no seu serviço. Programas de treino e formação, apostando num *Endomarketing* aos seus colaboradores para conseguirem ser mais produtivos e eficientes com os consumidores, questionários aos consumidores, entre outros (Zahorik, 1993).

No entanto, a satisfação por si só não é suficiente para explicar na plenitude a fidelização, uma vez que os clientes satisfeitos podem mudar de empresa (Ornelas, 2013). Como já referido anteriormente clientes leais não são necessariamente clientes satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser clientes fiéis.

### 3.3. A LEALDADE DOS CLIENTES

Os melhores clientes, segundo dizem, são os leais. Custam menos a servir e estão normalmente dispostos a agir como *marketers* para a empresa, já para não falar na disposição de pagar mais que os outros consumidores pelo serviço/produto (Reinartz & Kumar, 2002).

A literatura do marketing sugere que a lealdade do consumidor pode ser definida em duas formas distintas (Hallowell, 1996). A primeira define lealdade como uma atitude. Diferentes sentimentos criam a afinidade de um indivíduo a um produto, serviço ou organização. Estes sentimentos definem o grau de lealdade do consumidor, sendo este grau meramente cognitivo. A segunda definição de lealdade é comportamental. Exemplos de lealdade comportamental incluem contínuas compras de serviços por parte do mesmo cliente, aumentando a escala e o âmbito de uma relação, ou até mesmo o ato de recomendação do cliente (Hallowell, 1996).

Um argumento plausível para a conceção da ideia de que existe uma ligação entre um cliente fidelizado e um custo reduzido em relação a outro tipo de clientes, pode ser edificada na ideia que consumidores fidelizados estarão mais familiarizados com os processos de transação da empresa, resultando daí menos tempo dispensado, o que para a organização será mais prático e menos dispendioso (Reinartz & Kumar, 2002).

Outra reivindicação é a que consumidores fidelizados estão dispostos a pagar preços mais altos pelos mesmos produtos/serviços. Neste caso, se a fidelização dos consumidores não gera preços menos dispendiosos, então talvez consiga gerar mais receitas (Reinartz & Kumar, 2002).

Por fim, existe ainda a vantagem dos clientes de longa duração serem defensores da empresa em si e isso concebe ótimos resultados no marketing. O marketing *mouth-to-mouth* é extremamente eficaz e muitas empresas justificam os grandes investimentos em programas de lealdade com a procura de lucros não apenas nos seus clientes leais mas nos novos consumidores que os clientes leais conseguem atrair (Reinartz & Kumar, 2002).

## 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 4.1. OBJETIVO DO ESTUDO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Atualmente possuir um bom sistema de relacionamento com os clientes é uma necessidade básica para empresas que atuam num mercado competitivo, com clientes e sociedade com exigências em constante crescimento e concorrentes mais competentes.

Paralelamente a todos os fatores do mercado em que a empresa se insere, há ainda a problemática da crise financeira/económica e recessão económica que Portugal tem atravessado, o que leva a que a avaliação do grau de satisfação dos clientes seja de importância essencial para as organizações, no sentido de conservar a ligação de proximidade que mantêm com os seus clientes e associados.

Neste contexto o principal objetivo do estudo consiste em analisar a satisfação dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro (CCAMRBAD), ou seja, clientes que se dirigem aos 20 balcões da Região, assim como identificar os fatores que são determinantes na sua satisfação.

Para dar resposta ao principal objetivo do estudo estabeleceram-se como alicerces as seguintes três hipóteses de investigação:

- **H<sub>1</sub>:** *Existem alterações no grau de satisfação dos clientes ao longo dos anos com o agudizar da crise;*
- **H<sub>2</sub>:** *Existem relações entre a satisfação dos clientes e alguns dos principais indicadores económico-financeiros;*
- **H<sub>3</sub>:** *Existem diferenças na satisfação dos clientes entre os diferentes balcões da CCAMRBAD.*

Para além das hipóteses de investigação do estudo, o modelo ECSI em análise leva à necessidade de estabelecer diversas hipóteses de investigação para testar as associações entre as variáveis latentes. As hipóteses de investigação que testam as relações entre as variáveis latentes do modelo são:

**H<sub>4</sub>:** *“A Imagem influencia positivamente a Satisfação do cliente.”*

**H<sub>5</sub>:** *“A Imagem influencia positivamente as Expetativas do cliente.”*

**H<sub>6</sub>:** *“A Imagem influencia positivamente a Qualidade Percecionada do cliente.”*

**H<sub>7</sub>:** *“A Imagem influencia positivamente a Lealdade do cliente.”*

**H<sub>8</sub>:** *“As Expetativas influenciam positivamente a Qualidade Percecionada do cliente.”*

**H<sub>9</sub>:** *“As Expetativas influenciam positivamente a Satisfação do cliente.”*

**H<sub>10</sub>:** *“A Qualidade Percecionada influencia positivamente a Satisfação do cliente.”*

**H<sub>11</sub>:** *“A Satisfação do cliente influencia positivamente a não formalização de Reclamações.”*

**H<sub>12</sub>:** *“As Reclamações efetuadas pelo cliente influenciam positivamente a Lealdade do mesmo.”*

**H<sub>13</sub>:** *“A Satisfação do cliente influencia positivamente a sua Lealdade.”*

Por fim, de modo a efetuar as comparações entre a satisfação e os indicadores económico-financeiros da instituição, foram colocados em equação um grupo de rácios especificamente selecionados como rácios de estrutura, produto bancário e margem financeira.

#### **4.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS**

O instrumento de recolha de dados assenta num inquérito por questionário de satisfação de clientes desenvolvido numa plataforma *online* pertencente à CCAMRBAD, a qual foi desenvolvida no âmbito do estudo de Sousa (2011). Devido à falta de autorização o questionário não se encontra anexado ao presente estudo. Os dados obtidos referem-se aos anos de 2011, 2012 e 2013. De referir que o contacto com o cliente é, desde a primeira etapa, efetuado por telefone, pois o entrevistador verbaliza as questões diretamente do ecrã, registando as respostas na aplicação informática desenvolvida para o efeito. Nesta primeira etapa do processo, a recolha da informação foi efetuada centralmente no período que decorreu desde o final do mês de fevereiro até ao dia 31 de maio de 2011, período que foi alvo de análise no estudo de Sousa (2011). Posteriormente, na segunda etapa do processo, e após consideração da experiência da primeira fase, procedeu-se à passagem de parte desta metodologia para as agências, deixando a recolha dos inquéritos de ser centralizada, passando a ser feita pelos colaboradores responsáveis de cada balcão. Este é o método vigente na instituição desde 2012.

O inquérito encontra-se dividido em sete grupos:

- Frequência de visitas ao balcão;
- Caixa Agrícola – Atendimento e instalações;
- Informação prestada ao cliente/transparência;
- Sugestões e reclamações;
- Caixa Agrícola e outros bancos;
- Considerações finais;

- Caracterização do cliente.

Cada um dos grupos referidos é subdividido em diversas questões, totalizando 41. Na seguinte tabela pode ver-se a constituição do questionário aplicado.

**Tabela 2** – Questões do inquérito por questionário associadas às variáveis latentes em estudo.

Grupo	Questões/Itens	Escala de Medida
Frequência de visitas ao balcão	- Com que frequência se dirige ao nosso balcão por semana?	Escolha múltipla
Caixa Agrícola – Atendimento e instalações	- Simpatia e cortesia no atendimento; - Tempo de espera no atendimento; - Clareza na informação prestada; - Disponibilidade para ouvir e responder às suas necessidades; - Rapidez na resolução dos problemas; - Boa apresentação dos colaboradores; - Confiança nos colaboradores; - Competência dos colaboradores; - Privacidade da informação; - Atendimento personalizado; - Localização das instalações; - Facilidade de acesso às instalações; - Limpeza e arrumação das instalações; - Qualidade e conforto das instalações; - Modernidade dos equipamentos; - Horário de atendimento; - Variedade de produtos e serviços que disponibilizamos; - Inovação no lançamento de produtos e serviços.	Ordinal (Escala de <i>Likert</i> onde 1- Nada Satisfeito; 2- Pouco Satisfeito; 3- Satisfeito; 4- Muito Satisfeito e 5- Totalmente Satisfeito)
Informação prestada ao cliente/transparência	- Considera que a CA esclarece e informa devidamente os seus clientes? - Recebe informação periódica? - Se sim, essa informação é de fácil compreensão e leitura?	Nominal (Sim, Não)
Sugestões e reclamações	- No último ano teve algum problema no relacionamento com a CA? - Se sim, o problema foi resolvido? - Se sim, ficou satisfeito com a resolução? - Já apresentou alguma sugestão de melhoria numa das agências da CA?	Nominal (Sim, Não)
Caixa agrícola e outros bancos	- A CA é o seu banco principal? - Para além da CA, é cliente de outros bancos?	Nominal (Sim, Não)
Considerações finais	- No geral como avalia a sua satisfação?	Ordinal (Escala de <i>Likert</i> onde 1- Nada Satisfeito; 2- Pouco Satisfeito; 3- Satisfeito; 4- Muito Satisfeito e 5- Totalmente Satisfeito)
Caracterização do cliente	- Possui formação superior? - Há quantos anos é cliente da CA?	Nominal (Sim, Não) Escolha múltipla

As questões que fazem parte do questionário corporizam os indicadores de medida do grau de satisfação do cliente. Estas questões são abertas, fechadas e de contingência, ou seja, com perguntas subsequentes. As opções de resposta às questões fechadas assumem as formas que se apresentam na tabela seguinte.

**Tabela 3 – Opções de resposta às questões fechadas.**

<b>Escala de <i>Likert</i></b>	<b>Escolha múltipla</b>	<b>Dicotómicas</b>
O inquirido classifica o seu grau de acordo ou de desacordo com uma dada afirmação.	O inquirido deve escolher entre um número reduzido de respostas possíveis.	O inquirido deve escolher entre as respostas possíveis apresentadas. Neste caso as opções de resposta são do tipo “Sim” e “Não”.
- Nada Satisfeito		
- Pouco Satisfeito		
- Satisfeito		
- Muito Satisfeito		
- Totalmente Satisfeito		

De referir que se procedeu à análise da fiabilidade interna do instrumento de recolha de dados, ou seja, do questionário, para os grupos de questões que assumem a forma de escala de *Likert*, pelo que foi utilizado para o efeito o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Este permite analisar a consistência interna da escala, mediante a seleção de um conjunto de itens e o estabelecimento de correlações médias entre eles, e indica em que medida os itens de um conjunto estão correlacionados entre si, variando os valores e medida de fiabilidade entre 0 e 1. Para um valor abaixo de 0,6 o grau de consistência é inaceitável, para valores entre 0,6 e 0,7 é fraco, entre 0,7 e 0,8 é razoável, entre 0,8 e 0,9 é bom e superior a 0,9 corresponde a uma consistência “Excelente” (Hill & Hill, 2009). Esta informação encontra-se apresentada na tabela seguinte, podendo ainda ver-se o seu comportamento para o horizonte temporal em estudo.



**Tabela 4** – Análise da fiabilidade interna do instrumento de recolha de dados.

	Ano	n	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>Imagem 4 Itens</b>	2011	564	0.758
	2012	537	0.843
	2013	604	0.768
	<b>Total</b>	<b>1705</b>	<b>0.791</b>
<b>Qualidade Percecionada 14 Itens</b>	2011	564	0.897
	2012	537	0.948
	2013	604	0.923
	<b>Total</b>	<b>1705</b>	<b>0.925</b>

No sentido de verificar a fiabilidade do instrumento utilizado para recolher os dados produziu-se então o coeficiente *Alpha de Cronbach*. Pode observar-se que se registaram valores superiores a 0,7 em todos os anos em estudo para o indicador Imagem, o que indica, segundo a classificação dada por Hill e Hill (2002), que existe uma boa consistência interna. Todos os valores indicam boa fiabilidade interna. Relativamente à Qualidade Percecionada também o coeficiente *Alpha de Cronbach* toma valores superiores a 0,8, com uma média de 0,925 para os três anos, valores superiores aos verificados para o indicador Imagem. Estes valores indicam uma excelente consistência interna.

#### **4.3. TÉCNICAS DE TRATAMENTO DE DADOS E MODELO DE SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES**

Após a recolha dos dados, a informação foi codificada e procedeu-se à construção da base de dados no *software* IBM SPSS, versão 20, onde foi realizado o tratamento estatístico. O tratamento de dados foi efetuado através da estatística descritiva analítica e inferencial, utilizando testes paramétricos e não paramétricos, bem como modelos de regressões *logit*.

Relativamente à estatística descritiva, utilizou-se frequências relativas e absolutas, assim como tabelas de cruzamento de variáveis. Como medida de tendência central, utilizou-se a média e como medidas de dispersão utilizou-se o desvio padrão.

Quanto à estatística inferencial recorreu-se ao teste paramétrico *One-Way ANOVA* para comparação de três ou mais grupos. Sempre que as condições deste teste (resíduos do modelo normalmente distribuídos, com variância igual e independentes) não são verificadas utilizou-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*. Quando são detetadas diferenças estatisticamente significativas quer pelo teste *One-Way ANOVA*, quer pelo teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* é necessário recorrer aos testes de comparações múltiplas de forma a identificar qual (ou quais) o(s) grupo(s) que se diferenciam. Quando as diferenças entre grupos são detetadas pelo teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* é necessário proceder à

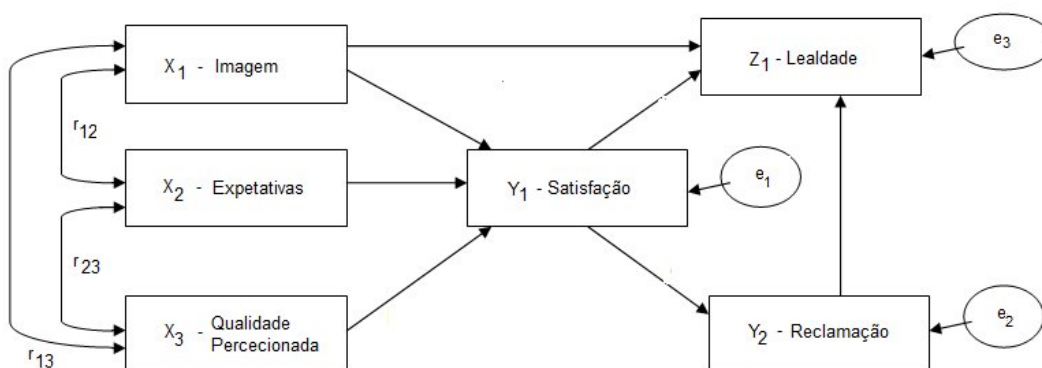
comparação múltipla das médias das ordens (Maroco, 2007). É assim possível, no *software* utilizado, converter as observações em ordens, fazendo em seguida uma ANOVA sobre a nova variável das ordens com a comparação múltipla das médias das ordens, método LSD de *Fisher* (Maroco, 2007).

Ainda na estatística inferencial também se recorreu à estimação de um modelo de avaliação da satisfação do cliente como de seguida se explica.

Uma vez que o estudo tem por base um questionário já estruturalmente elaborado pela instituição financeira, existem algumas limitações quanto à escolha de qual modelo de análise escolher.

Neste estudo será aplicado o Índice Nacional de Satisfação de Clientes (ECSI Portugal) que é um sistema de medida da qualidade dos bens e serviços disponíveis no mercado nacional, por via da satisfação do cliente. Pretende-se, numa primeira fase, fazer uma análise descritiva exploratória e análise inferencial. Os dados recolhidos com a aplicação dos questionários aos clientes da instituição bancária são utilizados para estimar o modelo de satisfação do cliente. É a estimação deste modelo que fornece os índices de satisfação.

De referir que no presente trabalho se faz uma adaptação do modelo ECSI, pelo que se sugere e se testa o modelo que se apresenta na figura seguinte.



**Figura 4** – Estrutura base do modelo conceitual em estudo.

Relativamente à estrutura base do modelo refira-se que:

→ - Relação casual, de causa e efeito.

↔ - Variáveis meramente correlacionadas (sem relação causa-efeito)

$r_{ij}$  - Correlação entre variáveis independentes

$e_i$  - Erro ou variabilidade não-explicada (variável não observada diretamente)

Tendo por base o modelo apresentado anteriormente, o mesmo encontra-se constituído por 6 variáveis latentes (Imagem, Expetativas, Qualidade Percecionada, Satisfação, Lealdade e Reclamações), não sendo portanto objeto de observação direta. Deste modo, cada uma das

variáveis tem de ser associada a um conjunto de variáveis de medida, obtidas diretamente através do questionário aplicado.

Para estudar as relações entre as variáveis do modelo em análise, de modo a ir de encontro com a verificação das hipóteses em estudo, foi efetuada uma divisão do modelo. Uma primeira divisão diz respeito às variáveis exógenas, nas quais a sua relação é meramente correlacionada, não havendo relação causa-efeito. As restantes divisões serão determinadas por três modelos. Como o objetivo que se pretende alcançar consiste em quantificar e explicar a ocorrência de um resultado dicotómico, foram estimados os modelos propostos através do modelo *logit*. A explicação do modelo *logit* tem como suporte o livro de Pestana e Gageiro (2005).

O modelo *logit* consiste numa técnica uni e multivariada que permite estimar a probabilidade de ocorrência, ou não, de um evento através da previsão de um resultado binário dependente (somente assume valores entre 0 e 1), a partir de um conjunto de variáveis independentes. Neste caso, em particular, a probabilidade de um indivíduo estar totalmente satisfeito, o modelo probabilístico linear seria:

$$P_i = E(Y = 1 \mid X_i) \quad [1]$$

onde  $X$  é a variação positiva e  $Y = 1$  significa, por exemplo, que o indivíduo está totalmente satisfeito.

Ao satisfazer os requisitos, surgem problemas de estimação, pois  $P_i$  é não linear tanto em relação a  $X$ , como também em relação aos coeficientes. Logo, significa que não se pode utilizar o método OLS, a fim de estimar os parâmetros.

$P_i$  é a probabilidade de possuir variação positiva e é dado pela seguinte fórmula:

$$\frac{1}{1 + e^{-z_i}} \quad [2]$$

Assim,  $(1 - P_i)$  é a probabilidade de não acontecer o pretendido, ou seja,

$$\frac{1}{1 + e^{z_i}} \quad [3]$$

Portanto, pode-se escrever o *odds ratio* de um acontecimento (ocorrência/não ocorrência) que se define pelo quociente das probabilidades:

$$\frac{p_i}{1 - p_i} = \frac{1 + e^{z_i}}{1 + e^{-z_i}} \quad [4]$$

O logaritmo do rácio de probabilidades fica não só linear em relação a X como também fica linear em relação aos parâmetros. L é chamado de *logit*.

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = z_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \dots + \beta_k X_{ki} \quad [5]$$

Para estimar a equação  $L_i$  é preciso recorrer à estimação de métodos de Máxima Verossimilhança. Assim, precisamos estimar:

$$P_i = \frac{n_i}{N_i} \quad [6]$$

Utilizando o valor estimado de  $P_i$ , pode-se obter o valor estimado para o *logit*, da seguinte forma:

$$L_i = \ln\left(\frac{\hat{P}_i}{1 - \hat{P}_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \dots + \beta_k X_{ki} \quad [7]$$

A análise *logit* produz resultados estatisticamente significativos ao permitir a transformação de uma variável dependente dicotómica numa variável contínua em que varia entre  $-\infty$  e  $+\infty$ , anulando-se o problema da estimação ficar fora de um determinado limite. Por outro lado, a análise *logit* fornece resultados que podem ser facilmente interpretados, pelo que é um método simples de analisar. Por fim, esta análise permite fornecer parâmetros estimados que são assintoticamente consistentes, eficientes e normais, pelo que pode ser aplicado um teste semelhante ao teste *t*.

Assim sendo, pretende-se estimar os modelos:

$$\textbf{Modelo 1:} \quad P(Y_1 = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3)}} \quad [8]$$

, ou seja,

$$P(Y_1 = \textit{totalmente satisfeito}) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 \textit{Imagem} + \beta_2 \textit{Expetativas} + \beta_3 \textit{Qualidade})}} \quad [9]$$

$$\textbf{Modelo 2:} \quad P(Y_2 = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_6 Y_1)}} \quad [10]$$

, ou seja,

$$P(Y_2 = \text{fazer reclamação}) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_6 \text{Satisfação})}} \quad [11]$$

$$\text{Modelo 3:} \quad P(Z_1 = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_4 X_1 + \beta_5 Y_1 + \beta_7 Y_2)}} \quad [12]$$

, ou seja,

$$P(Z_1 = \text{cliente outro banco}) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_4 \text{Imagem} + \beta_5 \text{Satisfação} + \beta_7 \text{Reclamação})}} \quad [13]$$

Em conclusão, cada coeficiente representa a variação do *logit* da variável dependente associada a uma unidade de variação na variável exógena que lhe está associada, mantendo tudo o resto constante. Elevando os coeficientes estimados ao expoente,  $e$ , obtém-se  $\exp(\hat{\beta})$  que é o fator pelo qual o *odds ratio* varia quando a variável independente varia. Quando o  $\exp(\hat{\beta})$  é maior do que um indica que à medida que a variável endógena aumenta, o *odds ratio* do acontecimento ocorrer também aumenta, mantendo tudo o resto constante. Se ao contrário o  $\exp(\hat{\beta})$  for menor que um, indica que à medida que a variável endógena aumenta, o *odds ratio* do acontecimento ocorrer diminui, mantendo tudo o resto constante.

O modelo estimado através da metodologia da regressão logística é validado tendo por base os resultados dos testes de validação. Por um lado, o teste do rácio das verosimilhanças permite concluir se existe pelo menos uma variável independente com poder preditivo sobre a variável dependente. Por outro lado, através da aplicação do teste do Qui-quadrado a partir da estatística *Log Likelihood* conclui-se sobre a qualidade do ajuste do modelo. Ainda na análise da qualidade do ajuste do modelo são considerados os valores do *pseudo - R<sup>2</sup>* (coeficiente de determinação), que quanto mais elevado melhor é o ajuste do modelo estimado. Valores de *pseudo - R<sup>2</sup>* inferiores a 0,2 determinam uma muito fraca qualidade, entre 0,2 e 0,4 fraca qualidade de ajuste, entre 0,4 a 0,7 a qualidade do ajuste é moderada, para *pseudo - R<sup>2</sup>* entre 0,7 e 0,9 a qualidade do ajuste é forte e acima de 0,9 é excelente (Pestana e Gageiro, 2005).

De forma a avaliar a proximidade dos valores estimados perante os valores observados recorre-se ao teste de ajustamento de *Hosmer-Lemeshow*, assim como se analisa a sensibilidade e a especificidade do modelo.

Por último, analisa-se a significância dos coeficientes das variáveis independentes através do teste *Wald* e é feita a interpretação das estimativas obtidas.

#### **4.4. DIMENSÃO DA AMOSTRA OBJETO DE ESTUDO**

A população em estudo assenta no universo dos clientes da CCAMRBAD, ou seja, os 20 balcões da Região.

Numa primeira etapa, a recolha da amostra teve por base os clientes que se dirigiram ao balcão, no período de 1 de fevereiro a 31 de maio de 2011, como se referiu anteriormente, período que foi alvo de análise no estudo de Sousa (2011). Nesta primeira etapa, foram atribuídos 534 inquéritos tendo sido realizados com sucesso 124 inquéritos. Posteriormente, na segunda etapa do processo, e após consideração da experiência da primeira fase, procedeu-se à passagem dos inquéritos diretamente para as Agências, deixando a recolha dos mesmos de ser centralizada e consequentemente deixando de ser feita a recolha por via telefónica, passando a ser feita presencialmente pelos órgãos responsáveis de cada agência. Desde que se iniciou a segunda etapa, desde 31 de maio de 2011 até ao 31 de dezembro de 2013, foram realizados 1581 inquéritos por questionário, todos eles com sucesso, uma vez que passando parte da metodologia para as agências, levou a que a totalidade dos inquéritos realizados não se dispusesse sob tanta restrição de contacto com o cliente.

Só existe população para a primeira etapa via telefone, 534 inquiridos. A partir da segunda etapa em que os questionários foram feitos presencialmente todos foram submetidos com sucesso.

De referir que todo o procedimento sobre a técnica de amostragem para seleccionar os inquiridos para fazerem parte da amostra esteve a cargo da CCAMRBAD. Através de informação prestada pela CCAMRBAD foi utilizada uma técnica de amostragem probabilística, a aleatória simples e a dimensão da amostra é representativa da população.

Assim, o presente estudo tem em consideração uma amostra composta por 1705 clientes da CCAMRBAD.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para efetuar os testes, foi necessário agregar as agências em grupos, uma vez que algumas agências possuíam poucas amostras em relação a outras. Como critério para a compressão das agências em grupos, foi levada em conta a sua proximidade geográfica. Com isto, as 20 agências foram agrupadas na seguinte estrutura:

- **Grupo 1:** Concelhos de Bragança e Vinhais;
- **Grupo 2:** Concelhos de Macedo de Cavaleiros, Mirandela e Valpaços;
- **Grupo 3:** Concelhos de Alijó, Murça e Sabrosa.

### 5.1. CARACTERIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Na seguinte tabela pode observar-se a distribuição da amostra recolhida através do cruzamento da localização do balcão e do ano em estudo.

**Tabela 5** – Distribuição da amostra em função da localização do balcão e do ano.

Ano	Localização do Balcão - Agrupados			Total
		G1	G2	G3
2011	n	207	205	152
	% Ano	36.7	36.3	27.0
	% Grupo	41.8	34.5	24.7
2012	n	134	186	217
	% Ano	25.0	34.6	40.4
	% Grupo	27.1	31.3	35.2
2013	n	154	203	247
	% Ano	25.5	33.6	40.9
	% Grupo	31.1	34.2	40.1
Total	N	495	594	616
	% Ano	29.0	34.9	36.1
	% Grupo	100	100	100

**Nota:** G1: Bragança e Vinhais; G2: Macedo, Mirandela e Valpaços; G3: Alijó, Murça e Sabrosa.

Pela análise da Tabela 5 observa-se que no ano 2011 foram inquiridos 564 clientes da CCAMRBAD, o que representa 33.1% da totalidade da amostra recolhida nos três anos em estudo. Verifica-se que destes 564 clientes, 41.8% são dos balcões de Bragança e Vinhais, 34.5% dos balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços e 24.7% de Alijó, Murça e Sabrosa.

Em 2012 foram inquiridos 537 clientes da CCAMRBAD que representa 31.5% da totalidade da amostra. Destes 537 clientes, 27.1% são dos balcões de Bragança e Vinhais, 31.3% dos balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços e 35.2% de Alijó, Murça e Sabrosa.

Por sua vez, no ano 2013 recolheram-se amostras de 604 clientes que representam 35.4% da totalidade da amostra recolhida nos três anos. Verifica-se que destes 604 clientes, 31.3% são dos balcões de Bragança e Vinhais, 34.2% dos balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços e 40.1% de Alijó, Murça e Sabrosa.

**Tabela 6 – Caracterização da amostra por ano.**

		Ano 2011		Ano 2012		Ano 2013		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Tipo Cliente</b>	Particular	487	86.3	483	89.9	530	87.7	1500	88.0
	Empresa	77	13.7	54	10.1	74	12.3	205	12.0
<b>Género</b>	Masculino	426	75.5	358	67.0	393	65.0	1177	69.0
	Feminino	138	24.5	179	33.0	211	35.0	528	31.0
<b>Antiguidade</b>	Até 5 anos	59	10.5	33	6.1	71	11.8	163	9.6
	Mais de 6 anos	505	89.5	504	93.9	533	88.2	1542	90.4
<b>Frequência</b>	Diariamente	61	10.8	39	7.3	36	5.9	136	8.0
	Semanalmente	280	49.6	197	36.7	174	28.9	651	38.1
	Mensalmente	223	39.5	301	56.1	394	65.2	918	53.9

Pela leitura da Tabela 6 verifica-se que 88% dos clientes que constituem a amostra são do tipo particular e os restantes 12% são do tipo empresa. Tendo por base o horizonte temporal em estudo conclui-se que os clientes particulares são sempre a maioria e acima dos 86% da totalidade.

Quanto ao género verificou-se que 69.0% da totalidade dos inquiridos são do sexo masculino e 31.0% do sexo feminino. Ao longo dos anos observa-se uma diminuição de clientes inquiridos do género masculino (75.5% em 2011, 67.0% em 2012 e 67.2% em 2013) e aumento do género feminino.

Relativamente à antiguidade, observou-se que 90.4% da totalidade da amostra são clientes há mais de 6 anos, tal facto repete-se em cada um dos anos em estudo.

Quanto à frequência com que o cliente recorre ao balcão da CCAMRBAD pode ver-se que a maioria, 53.9%, o faz mensalmente, 38.1% recorre semanalmente ao balcão e 8.0% todos os dias. Atendendo ao ano, verifica-se que em 2011 a maioria dos clientes, 49.6% recorreu semanalmente ao banco, contudo essa frequência diminui nos anos seguintes.



Na Tabela 7 apresenta-se a caracterização através das frequências absolutas e relativas da relação entre o cliente e a CCAMRBAD em função do ano em estudo.

**Tabela 7 – Caracterização da relação com a CCAMRBAD em função do ano.**

		Ano 2011		Ano 2012		Ano 2013		Total	
		n	%	N	%	n	%	n	%
<b>A CA é o seu banco principal?</b>	Sim	481	85.3	471	87.7	520	86.1	1472	86.3
	Não	83	14.7	66	12.3	84	13.9	233	13.7
<b>Recomendaria a CA a um amigo ou familiar?</b>	Sim	555	98.4	537	100	599	99.2	1691	99.2
	Não	9	1.6	0	0	5	0.8	14	0.8
<b>A CA esclarece devidamente os seus clientes?</b>	Sim	550	97.5	530	98.7	593	98.2	1673	98.1
	Não	14	2.5	7	1.3	11	1.8	32	1.9
<b>Já apresentou alguma sugestão de melhoria?</b>	Sim	10	1.8	15	2.8	10	1.7	35	2.1
	Não	554	98.2	522	97.2	594	98.3	1670	97.9

Da análise dos dados apresentados na Tabela 7 verifica-se que em todos os anos a maioria dos clientes, acima dos 85% referiram que a CCAMRBAD é o seu banco principal. Também se observa que a maioria, acima dos 98% em todos os anos em estudo recomendaria a CCAMRBAD a um amigo ou a um familiar. A maioria dos clientes (aproximadamente 98%), em todos os anos, afirmou que a CCAMRBAD esclarece devidamente os seus clientes e também se constata que a maioria nunca apresentou qualquer sugestão de melhoria.

Passando agora para o grupo das Reclamações, na Tabela 8 pode visualizar-se a resposta às questões que dão suporte a esta variável latente, por ano em análise.

**Tabela 8 – Reclamações por ano de estudo.**

		Ano 2011		Ano 2012		Ano 2013		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Teve algum problema com a CA?</b>	Sim	16	2.9	9	1.7	15	2.5	40	2.3
	Não	548	97.2	528	98.3	589	97.5	1665	97.7
<b>O problema ficou resolvido?</b>	Sim	15	93.8	7	77.8	11	73.3	33	82.5
	Não	1	6.3	2	22.2	4	26.7	7	17.5
<b>Ficou satisfeito com a resolução?</b>	Sim	12	80.0	6	85.7	7	63.6	25	75.8
	Não	3	20.0	1	14.3	4	36.4	8	24.2

Atendendo ao apresentado na Tabela 8 verifica-se que em todos os anos apenas cerca de 2% teve algum problema com a CCAMRBAD. Relativamente aos clientes que tiveram problemas, a maioria, em todos os anos, referiu que o problema ficou resolvido. Contudo, a percentagem de clientes que afirmaram que o problema ficou resolvido diminuiu ao longo do tempo. Quanto à satisfação dos clientes que ficaram com o problema resolvido, verifica-se que a maioria ficou

satisfeita com a resolução, embora a percentagem de clientes satisfeitos tenha diminuído ao longo dos anos.

## 5.2. IMAGEM, QUALIDADE PERCECIONADA E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Na caracterização da escala fez-se uma análise às questões que estão estruturadas através de uma escala de *Likert*, ou seja, correspondentes apenas às variáveis Imagem e Qualidade Percecionada, uma vez que não faz sentido analisar variáveis dicotómicas medidas na escala nominal.

Nas Tabelas 9, 10 e 11 encontra-se a caracterização dos itens referentes à Imagem e à Qualidade Percecionada, nos anos 2011, 2012 e 2013, respetivamente.

**Tabela 9** – Caracterização dos itens referentes à Imagem e Qualidade Percecionada, em %, no ano 2011 (n=564).

		NS	PS	S	MS	TS	Média	DP
<b>Imagem</b>	Disponibilidade para ouvir e responder às suas necessidades	0.4	0.4	4.1	25.9	69.3	4.635	0.615
	Rapidez na resolução de problemas	0.4	0.7	7.9	33.7	57.4	4.472	0.701
	Inovação no lançamento de produto e serviços	0.9	2.1	13.8	42.2	41.0	4.202	0.820
	Privacidade da informação	0.2	0.7	4.6	27.3	67.2	4.606	0.629
<b>Qualidade Percecionada</b>	Simpatia e cortesia no atendimento	--	0.2	3.5	22.5	73.8	<b>4.699</b>	0.541
	Tempo de espera no atendimento	0.5	2.1	16.3	43.3	37.8	4.156	0.807
	Clareza na informação prestada	0.2	0.7	3.4	29.8	66.0	4.606	0.609
	Boa apresentação dos colaboradores	--	0.2	0.7	21.8	77.3	<b>4.762</b>	0.454
	Confiança nos colaboradores	0.2	0.2	2.1	20.2	77.3	<b>4.743</b>	0.516
	Competência dos colaboradores	0.4	0.4	1.8	24.5	73.0	<b>4.695</b>	0.558
	Atendimento personalizado	--	0.2	5.7	31.0	63.1	4.571	0.608
	Localização das instalações	0.4	0.4	3.4	23.2	72.7	4.676	0.592
	Facilidade de acesso	0.2	0.7	4.3	26.2	68.6	4.624	0.620
	Limpeza e arrumação	0.2	--	1.4	20.6	77.8	<b>4.759</b>	0.483
	Qualidade e conforto das instalações	0.2	0.4	2.1	27.0	70.4	4.670	0.554
	Modernidade dos equipamentos	0.2	0.9	5.3	33.5	60.1	4.525	0.657
	Horário de atendimento	0.4	2.5	9.0	26.8	61.3	4.463	0.789
	Variedade de produtos e serviços que disponibilizamos	0.9	1.6	9.2	41.7	46.6	4.316	0.777

**Nota:** *NS* - Nada Satisfeito; *PS* - Pouco Satisfeito; *S* - Satisfeito; *MS* - Muito Satisfeito; *TS* - Totalmente Satisfeito; *DP* - Desvio Padrão.

Em termos médios, verifica-se uma grande proximidade de resultados em todos os fatores. Pode-se aferir que os resultados com maior satisfação estão relacionados com a Qualidade Percecionada, nomeadamente as questões como a simpatia e cortesia no atendimento, boa apresentação dos colaboradores, confiança e competência nos colaboradores e a limpeza e arrumação das instalações. Constata-se a quase inexistência de insatisfação em relação aos fatores em questão, como se afere pelos valores percentuais apurados na Tabela 9. Todos os itens apresentaram valores superiores a 4 pontos, ou seja, encontram-se entre as categorias qualitativas de muito satisfeito e totalmente satisfeito. Observou-se ainda um desvio padrão

baixo para cada questão, o que permite referir a fraca dispersão das respostas e que as mesmas vão de encontro à média obtida.

**Tabela 10** – Caracterização dos itens referentes à Imagem e Qualidade Percecionada, em %, no ano 2012 (n=537).

		NS	PS	S	MS	TS	Média	DP
<b>Imagem</b>	Disponibilidade para ouvir e responder às suas necessidades	-	-	1.9	28.9	69.3	4.674	0.507
	Rapidez na resolução de problemas	0.6	-	6.0	33.7	59.8	4.521	0.661
	Inovação no lançamento de produto e serviços	-	-	11.9	35.0	53.1	4.412	0.694
	Privacidade da informação	-	-	9.3	27.6	63.1	4.538	0.660
<b>Qualidade Percecionada</b>	Simpatia e cortesia no atendimento	-	-	1.5	26.1	72.4	<b>4.709</b>	0.486
	Tempo de espera no atendimento	0.4	0.7	7.6	43.8	47.5	4.372	0.690
	Clareza na informação prestada	-	0.2	2.4	31.1	66.3	4.635	0.540
	Boa apresentação dos colaboradores	-	-	2.4	24.4	73.2	<b>4.708</b>	0.506
	Confiança nos colaboradores	-	-	1.5	23.5	75.0	<b>4.736</b>	0.474
	Competência dos colaboradores	-	-	0.7	26.6	72.6	<b>4.719</b>	0.466
	Atendimento personalizado	-	-	5.4	32.8	61.7	4.564	0.595
	Localização das instalações	-	0.4	4.7	23.6	71.3	4.659	0.584
	Facilidade de acesso	-	0.4	8.0	26.3	65.4	4.566	0.655
	Limpeza e arrumação	-	-	3.7	23.3	73.0	<b>4.693</b>	0.537
	Qualidade e conforto das instalações	-	-	4.3	29.1	66.7	4.624	0.567
	Modernidade dos equipamentos	-	-	6.7	31.5	61.8	4.551	0.618
	Horário de atendimento	0.6	0.7	9.5	28.1	61.1	4.484	0.743
	Variedade de produtos e serviços que disponibilizamos	-	-	8.9	34.3	56.8	4.479	0.655

**Nota:** *NS* - Nada Satisfeito; *PS* - Pouco Satisfeito; *S* - Satisfeito; *MS* - Muito Satisfeito; *TS* - Totalmente Satisfeito; *DP* - Desvio Padrão.

À semelhança do que se verificou em 2011, também em 2012 se verifica, em termos medianos, uma grande proximidade de resultados em todos os fatores. Curiosamente, os fatores de onde advém maior satisfação por parte dos clientes são os mesmos que em 2011, como verificado na Tabela 9. Assim, aspetos como a simpatia e cortesia no atendimento, boa apresentação dos colaboradores, confiança e competência dos colaboradores e a limpeza e arrumação das instalações, continuam a ser vistos pelos clientes como os aspetos que lhes proporcionam maior satisfação. Também à imagem de 2011 e ao contrário do que teoricamente se esperaria, devido à elevada crise financeira que se vive, verifica-se uma maior inexistência de insatisfação. Contrariando a tendência da crise gerar maior insatisfação nos clientes, esta não se verifica no ano de 2012 em relação ao ano anterior. Isto pode ser justificado pelo facto da crise financeira não afetar a maneira como os clientes encaram aspetos relacionados com a Imagem e Qualidade Percecionada da Instituição.

**Tabela 11** – Caracterização dos itens referentes à Imagem e Qualidade Percecionada, em %, no ano 2013 (n=604).

		NS	PS	S	MS	TS	Média	DP
<b>Imagem</b>	Disponibilidade para ouvir e responder às suas necessidades	-	-	1.5	18.9	79,6	<b>4.781</b>	0.448
	Rapidez na resolução de problemas	0.5	0.3	3.6	24.7	70,9	4.651	0.617
	Inovação no lançamento e produto de serviços	-	0.2	6.1	33.9	59,8	4.533	0.618
	Privacidade da informação	-	-	5.0	27.5	67,5	4.626	0.578
<b>Qualidade Percecionada</b>	Simpatia e cortesia no atendimento	-	-	0.8	18.2	81.0	<b>4.801</b>	0.420
	Tempo de espera no atendimento	-	0.7	6.6	32.3	60.4	4.525	0.650
	Clareza na informação prestada	0.2	0.2	1.8	20.7	77.2	<b>4.745</b>	0.507
	Boa apresentação dos colaboradores	-	-	0.5	14.6	84.9	<b>4.844</b>	0.376
	Confiança nos colaboradores	0.2	-	0.5	12.3	87.1	<b>4.861</b>	0.387
	Competência dos colaboradores	-	-	0.3	15.9	83.8	<b>4.834</b>	0.381
	Atendimento personalizado	-	-	2.8	25.8	71.4	4.685	0.522
	Localização das instalações	-	0.3	2.2	17.2	80.3	<b>4.775</b>	0.488
	Facilidade de acesso	-	0.8	6.5	19.7	73.0	4.649	0.638
	Limpeza e arrumação	-	-	1.0	17.4	81.6	<b>4.806</b>	0.420
	Qualidade e conforto das instalações	-	-	2.0	23.8	74.2	<b>4.722</b>	0.491
	Modernidade dos equipamentos	-	0.2	2.6	32.3	64.9	4.619	0.547
	Horário de atendimento	0.2	0.5	5.6	24.3	69.4	4.623	0.631
	Variedade de produtos e serviços que disponibilizamos	-	-	3.1	32.6	64.2	4.611	0.549

**Nota:** *NS* - Nada Satisfeito; *PS* - Pouco Satisfeito; *S* - Satisfeito; *MS* - Muito Satisfeito; *TS* - Totalmente Satisfeito; *DP* - Desvio Padrão.

Comparativamente aos dois anos anteriores, também no ano de 2013 existe uma grande proximidade entre os fatores. No entanto, no que diz respeito aos fatores que concebem maior grau de satisfação aos clientes, para além das questões relativas à simpatia e cortesia no atendimento, boa apresentação dos colaboradores, confiança e competência nos colaboradores e à limpeza e arrumação das instalações, verificadas nos dois anos anteriores, no ano 2013 verifica-se uma grande satisfação relativamente aos aspetos da clareza na informação prestada, a Qualidade Percecionada e o conforto das instalações e a sua localização. Também se verifica um elevado grau de satisfação relativamente à disponibilidade dos colaboradores para ouvir e atender às necessidades dos clientes, o que com a crise económica que se vive, pode ser vista como uma necessidade por parte do cliente de se sentir mais informado e sentir uma maior proximidade de modo a gerar mais confiança com os colaboradores e a instituição.

Na Tabela 12 encontra-se a caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e a Satisfação de forma geral, para cada ano em análise.

**Tabela 12** – Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral.

	Ano	n	Mínimo Teórico	Máximo Teórico	Média Teórica	Mínimo Empírico	Máximo Empírico	Média Empírica	Desvio Padrão
<b>Imagem 4 Itens</b>	2011	564	4	20	12	10	20	17.915	2.118
	2012	537	4	20	12	10	20	18.145	2.092
	2013	604	4	20	12	12	20	18.591	1.749
	<b>Total</b>	<b>1705</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>18.227</b>	<b>2.006</b>
<b>Qualidade Percecionada 14 Itens</b>	2011	564	14	70	42	27	70	64.264	5.692
	2012	537	14	70	42	42	70	64.490	6.339
	2013	604	14	70	42	43	70	66.101	5.038
	<b>Total</b>	<b>1705</b>	<b>14</b>	<b>70</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>70</b>	<b>64.986</b>	<b>5.746</b>
<b>Satisfação 1 Item</b>	2011	564	1	5	3	2	5	4.590	0.572
	2012	537	1	5	3	3	5	4.587	0.543
	2013	604	1	5	3	2	5	4.692	0.532
	<b>Total</b>	<b>1705</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4.625</b>	<b>0.551</b>

Da análise da tabela anterior verifica-se que em todos os anos e em todos os indicadores (Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral) os valores mínimos observados são consideravelmente superiores aos valores mínimo teóricos. Por sua vez, os valores máximos teóricos são em todos os anos e em todos os indicadores atingidos. Apresentam-se também os valores médios teóricos e empíricos, observando-se que os valores empíricos são consideravelmente superiores aos valores teóricos, o que indica que existe uma percepção positiva quanto à Qualidade Percecionada e Imagem da CCAMRBAD, por parte dos clientes da CCAMRBAD, e ainda que os clientes manifestaram um grau de satisfação elevado.

### 5.3. INFERÊNCIA ESTATÍSTICA DO ESTUDO

Na Tabela 13 encontra-se a caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral por ano, com base nos resultados do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*, uma vez que as condições da *One-Way ANOVA* não foram verificadas, depois de analisados os pressupostos, não se verificando o pressuposto da normalidade, analisada pelo teste *Kolmogorov-Smirnov*. Recorreu-se à comparação múltipla de médias das ordens de forma a detetar qual ou quais os grupos que se diferenciam de forma significativa. Importa referir que as variáveis latentes em análise são as somas dos respetivos itens para cada variável latente.

**Tabela 13** – Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral, em função do ano, resultados do teste de *Kruskal-Wallis*<sup>1</sup>.

	Anos	n	Média	DP	ET	VP
<b>Imagem<sup>a</sup></b>	2011	564	17.915	2.118	34.056	<0,001
	2012	537	18.145	2.092		
	2013	604	18.591	1.749		
<b>Qualidade Percecionada<sup>a</sup></b>	2011	564	64.264	5.692	55.219	<0,001
	2012	537	64.490	6.339		
	2013	604	66.101	5.038		
<b>Satisfação<sup>b</sup></b>	2011	564	4.590	0.572	17.271	<0,001
	2012	537	4.587	0.543		
	2013 <sup>b</sup>	604	4.692	0.532		

**Nota:** <sup>1</sup> - As condições de aplicação da ANOVA não são satisfeitas; <sup>a</sup> - os resultados de todos os anos são significativamente diferentes entre si; <sup>b</sup> - os resultados de 2013 são significativamente diferentes dos outros anos; **DP** - Desvio Padrão; **ET** - Estatística de Teste; **VP** - Valor de prova.

Tendo por base os resultados apresentados na Tabela 13 verifica-se que em termos médios a satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral tem aumentado ao longo dos anos e a dispersão de resultados diminuindo ligeiramente. Os fatores avaliados revelam satisfação elevada. Pela aplicação do teste *Kruskal-Wallis* conclui-se que a um nível de significância de 5%, para os três fatores existe pelo menos um ano com resultados estatisticamente diferentes. Através das comparações múltiplas de médias das ordens (Anexo I, Tabela A.1), conclui-se que ao nível de significância de 5% todos os anos apresentam resultados estatisticamente diferentes entre si nos fatores Imagem e Qualidade Percecionada. Por outro lado, é o ano de 2013 que apresenta resultados significativamente diferentes dos outros anos em Satisfação.

Com isto, pode concluir-se que existem alterações no grau de satisfação de clientes ao longo dos anos com o agudizar da crise, validando a primeira hipótese de investigação em estudo - **H<sub>1</sub>**: *Existem alterações no grau de satisfação dos clientes ao longo dos anos com o agudizar da crise*

Porém, estas alterações contrariam o esperado, os clientes não mostram maior insatisfação com o prolongar da crise, mas sim uma maior satisfação. Esta contrariedade pode estar relacionada com o facto da crise financeira nada afetar a perceção que os clientes têm com aspetos relativos à Imagem e à Qualidade Percecionada da Instituição.

Na Tabela 14 encontra-se a informação para a satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral em função da localização do balcão para cada ano, resultados do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*, uma vez que as condições da ANOVA não foram verificadas, por violarem o pressuposto da normalidade, analisado pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Recorreu-se à comparação múltipla de médias das ordens de forma a detetar qual ou quais os grupos que se diferenciam de forma significativa.

**Tabela 14** - Caracterização da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral em função da localização do balcão para cada ano, resultados do teste de *Kruskal-Wallis*<sup>1</sup>.

Ano	Medidas	Imagem			Qualidade Percecionada			Satisfação		
		G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
2011	n	207	205	152	207	205	152	207	205	152
	Média	18.198	17.629	17.915	64.889	63.356	64.638	4.618	4.546	4.612
	DP	1.878	2.349	2.059	5.634	6.270	4.750	0.578	0.528	0.620
	ET		3.634			5.109			4.585	
	VP		0.162			0.078			0.101	
2012	n	134	186	217	134	186	217	134	186	217
	Média	18.806	17.183	18.838	66.440	60.930	67.396	4.761	4.366	4.701
	DP	1.534	2.329	1.728	3.664	7.655	3.777	0.462	0.546	0.538
	ET		55.942			63.677			58.074	
	VP		<0.001 <sup>a</sup>			<0.001 <sup>a</sup>			<0.001 <sup>a</sup>	
2013	n	154	203	178	247	203	178	154	247	178
	Média	18.961	18.665	18.753	66.981	66.232	66.702	4.825	4.665	4.691
	DP	1.225	1.817	1.625	3.547	5.315	4.744	0.487	0.532	0.510
	ET		0.440			1.629			13.740	
	VP		0.803			0.443			<0.001 <sup>b</sup>	
Total	n	495	594	616	495	594	4616	495	594	616
	Média	18.600	17.843	18.517	65.960	63.579	66.275	4.721	4.530	4.669
	DP	1.640	2.258	1.845	4.649	6.787	4.597	0.528	0.548	0.556
	ET		24.414			26.846			49.286	
	VP		<0.001 <sup>a</sup>			<0.001 <sup>a</sup>			<0.001 <sup>a</sup>	

**Nota:** **G1** - <sup>1</sup> - As condições de aplicação da ANOVA não são satisfeitas; Bragança e Vinhais; **G2** - Macedo, Mirandela e Valpaços; **G3** - Alijó, Murça e Sabrosa; <sup>a</sup> - os resultados de G2 são significativamente diferentes dos outros grupos; <sup>b</sup> - os resultados de G1 são significativamente diferentes dos outros grupos; **DP** - Desvio Padrão; **ET** - Estatística de Teste; **VP** - Valor de prova.

Pela análise dos valores apresentados na Tabela 14, conclui-se que em termos médios a satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral relativamente ao ano 2011 apresenta resultados próximos entre os três grupos de balcões considerados. De registar que o grupo que abrange Bragança e Vinhais é o que apresenta maior valor médio na satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral. A um nível de significância de 5%, conclui-se que as diferenças observadas entre os grupos de balcões não são estatisticamente significativas para a satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral.

Quanto ao ano de 2012, verifica-se que nos grupos de balcões dos Concelhos de Bragança e Vinhais e de Macedo, Mirandela e Valpaços os valores médios aumentaram ligeiramente na

satisfação com a Imagem e Satisfação Geral. Na Qualidade Percecionada para o grupo de Bragança e Vinhais regista-se uma ligeira diminuição. Contudo, para o grupo de Macedo, Mirandela e Valpaços pode observar-se que os valores médios da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral diminuíram consideravelmente. A um nível de significância de 5% conclui-se que existe evidência estatística suficiente para afirmar que as diferenças observadas são estatisticamente significativas entre os grupos de balcões para a satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral. Conclui-se também, a um nível de significância de 5%, que é o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços que se distingue, pela negativa e de forma significativa, dos restantes grupos.

Relativamente ao ano 2013, tem-se que de modo geral houve aumento ou pequena variação na média da satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral para cada grupo de balcões. A um nível de significância de 5%, conclui-se que as diferenças observadas não são estatisticamente significativas entre os grupos para a satisfação com a Imagem e Qualidade Percecionada. Quanto à Satisfação Geral, conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas, sendo o grupo de Bragança e Vinhais o que se distingue, de forma positiva e significativa, dos restantes grupos.

Tendo por base a análise global, verifica-se que o grupo de balcões de Bragança e Vinhais apresentou um valor médio superior na satisfação com a Imagem e na Satisfação no geral, enquanto que Alijó, Murça e Sabrosa se distingue na satisfação com a Qualidade Percecionada. Por sua vez, o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços apresenta sempre os menores valores médios de satisfação. A um nível de significância de 5%, conclui-se que existe evidência estatística suficiente para afirmar que as diferenças observadas são estatisticamente significativas entre os grupos de balcões para a satisfação com a Imagem, Qualidade Percecionada e Satisfação Geral. Conclui-se também, a um nível de significância de 5%, que é o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços que se distingue de forma significativa e pela negativa dos restantes grupos. Isto pode dever-se às diferenças sociais das regiões ou efetivamente a melhores prestações de serviços por parte das agências desses concelhos. Através das comparações múltiplas de médias das ordens (Anexo I, Tabela A.2 e A.3) verificaram-se as diferenças supramencionadas.

Com isto conclui-se que existem diferenças na satisfação dos clientes entre os diferentes balcões da CCAMRBAD:

**H<sub>3</sub>:** *Existem diferenças na satisfação dos clientes entre os diferentes balcões da CCAMRBAD*

Esta hipótese é validada (Tabela 14) pois, e de forma global, conclui-se que o grupo de balcões de Bragança e Vinhais apresentou um valor médio superior na satisfação com a Imagem e na Satisfação no geral, enquanto que Alijó, Murça e Sabrosa se distingue na satisfação com a Qualidade Percecionada. Por sua vez, o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços apresenta sempre os menores valores médios de satisfação. Também se verificou que o grupo de balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços que se distingue de forma significativa dos



restantes grupos. Isto pode dever-se às diferenças sociais das regiões ou efetivamente a melhores prestações de serviços por parte das agências desses concelhos.

Os indicadores económico-financeiros que foram utilizados nesta análise são os apresentados na Tabela 15.

**Tabela 15** – Indicadores económico-financeiros da CCAMRBAD para os anos 2011, 2012 e 2013.

	2011	2012	2013
<b>ROE</b>	7.22%	4.93%	8.02%
<b>ROA</b>	0.69%	0.53%	0.94%
<b>TIER 1</b>	21.15%	21.00%	22.80%
<b>Solvabilidade</b>	21.16%	20.24%	19.86%
<b>Custos Estrutura/Ativos Totais</b>	1.71%	1.62%	1.68%
<b>Rácios eficiência/Cost to income</b>	54.49%	54.81%	55.45%
<b>Gastos com pessoal/Produto bancário</b>	29.79%	30.29%	31.35%

**Nota:** ROE - Rentabilidade dos Capitais Próprios; ROA - Rentabilidade Líquida do ativo; TIER 1 - Solidez financeira.

Para testar as relações existentes entre a satisfação dos clientes com alguns dos principais indicadores económico-financeiros (segunda hipótese de investigação) foi realizada uma análise de coeficientes de correlações de *Pearson*, apresentados na Tabela 16. Analisando as correlações apresentadas na Tabela 16, conclui-se que os valores são elevados, porém na maioria não apresentam significância estatística. Isto pode estar relacionado com o facto de serem poucas observações para cada situação. Porém, existe uma forte correlação positiva entre a satisfação e o rácio TIER 1, que é uma medida central da saúde financeira dos bancos. A um nível de significância de 5%, conclui-se que essa correlação é estatisticamente significativa. Pode então dizer-se que a segunda hipótese de investigação foi validada.

**Tabela 16** – Correlações de *Pearson* entre Satisfação e indicadores económico-financeiros.

Indicador	Satisfação
<b>ROE</b>	0.700
<b>ROA</b>	0.922
<b>TIER 1</b>	0.997*
<b>Solvabilidade</b>	-0.726
<b>Custos Estrutura/Ativos Totais</b>	0.189
<b>Rácios eficiência/Cost to income</b>	0.945
<b>Gastos com pessoal/Produto bancário</b>	0.949

**Nota:** \* - Correlação significativa a 5%.

#### 5.4. INFERÊNCIA ESTATÍSTICA DO MODELO EM ANÁLISE

Para efeitos de estudo a variável dependente Satisfação foi repensada e agrupada em dois tipos de clientes “Satisfeitos a Muito Satisfeitos” e “Totalmente Satisfeitos”, dado que apenas

0,4% (6 indivíduos) afirmaram estar “Insatisfeitos” e apenas 2,4% (41 indivíduos) disse estar “Satisfeito”, 31,6% (539 inquiridos) disse estar “Muito Satisfeito” e os restantes 65,6% (1119) estarem “Totalmente Satisfeitos”. Assim sendo, excluíram-se os 6 inquiridos “Insatisfeitos” e juntou-se os “Satisfeitos” com os “Muito satisfeitos”.

Desta forma, a nova variável de satisfação inclui apenas duas classes: “Satisfeitos a Muito Satisfeitos” e “Totalmente Satisfeitos”.

Conforme apresentado em seção anterior segue o modelo que se pretende estimar através de regressões logísticas.

Tendo em conta as equações do modelo, para testar as relações entre as variáveis Imagem, Expetativas e Qualidade Percecionada antecedentes à Satisfação efetuou-se uma análise através de correlações de *Pearson*.

**Tabela 17 – Correlações de *Pearson*.**

	Imagem	Qualidade Percecionada	Expetativas
Imagem	1	.867*	-.028
Qualidade Percecionada		1	-.010
Expetativas			1

*Nota:* \* - Correlação é significativa a 5%.

Da análise da tabela anterior verifica-se que apenas o coeficiente de correlação entre as variáveis Imagem e Qualidade Percecionada é estatisticamente significativo, o seu valor indica uma correlação forte e no sentido direto. Por outras palavras, a perceção de uma melhor Imagem conduz a uma melhor Qualidade Percecionada e vice-versa.

Com isto, pode concluir-se sobre as hipóteses em estudo que se seguem:

**H<sub>5</sub>:** “A Imagem influencia positivamente as Expetativas do cliente.”

No que diz respeito à hipótese mencionada (A Imagem influencia positivamente as Expetativas do cliente) verifica-se pelo coeficiente de correlação de *Pearson* uma fraca correlação negativa, ou seja, existe uma fraca relação indireta entre elas, embora não tenha significância estatística. Dada a natureza das variáveis, não existem muitas opções de tratamento não tendo resposta direta nos modelos estimados. Com a análise efetuada pode-se então reformular a hipótese para “Existe uma relação positiva e direta entre as variáveis Imagem e Expetativas” que se rejeita.

**H<sub>6</sub>:** “A Imagem influencia positivamente a Qualidade Percecionada do cliente.”

Relativamente à hipótese que testa a relação entre a Imagem e a Qualidade Percecionada do cliente, verifica-se pelo coeficiente de correlação de *Pearson* uma forte correlação positiva (0.867) entre as variáveis, o que indica que existe uma relação direta com evidência estatística suficiente a um nível de significância de 5% que permite identificar essa mesma relação. No

entanto, dada a natureza das variáveis não permite validar a hipótese. Reformulando a hipótese para “*Existe uma relação positiva e direta entre as variáveis Imagem e Qualidade Percecionada do cliente*”, pode-se validar essa hipótese.

**H<sub>8</sub>:** “*As Expetativas influenciam positivamente a Qualidade Percecionada do cliente.*”

No que concerne à hipótese que relaciona as Expetativas com a Qualidade Percecionada do cliente, verifica-se pelo coeficiente de correlação de *Pearson* uma fraca correlação negativa, ou seja, existe uma fraca relação indireta entre elas, embora sem qualquer significância estatística aparente. Dada a natureza das variáveis, não nos restam mais opções de tratamento para efetivamente validar ou não a hipótese. No entanto pode-se rejeitar a hipótese reformulada “*Existe uma relação positiva e direta entre as variáveis Expetativas e Qualidade Percecionada.*”

De seguida, foi estudada a classificação dos sujeitos observada e prevista pelos três modelos ajustados. Na seguinte tabela apresenta-se o resumo das classificações para os três modelos.

**Tabela 18** – Classificação dos sujeitos.

Observado		Previsto		
		“Satisfeito a Muito Satisfeito”	“Totalmente Satisfeito”	Percentagem Correta
<b>Modelo 1</b>	“Satisfeito a Muito Satisfeito”	416	164	71,7
	“Totalmente Satisfeito”	88	1031	92,1
	<b>Percentagem Total</b>	-	-	<b>85,2</b>
		“Reclamou”	“Não Reclamou”	Percentagem Correta
<b>Modelo 2</b>	“Reclamou”	416	164	71,7
	“Não Reclamou”	88	1031	92,1
	<b>Percentagem Total</b>	-	-	<b>85,2</b>
		“Cliente de outros bancos”	“Não cliente outros de bancos”	Percentagem Correta
<b>Modelo 3</b>	“Cliente de outros bancos”	416	164	71,7
	“Não cliente de outros bancos”	88	1031	92,1
	<b>Percentagem Total</b>	-	-	<b>85,2</b>

Note-se que no modelo 1 existem 164 indivíduos “Satisfeitos a Muito Satisfeitos” que o modelo prediz que estão “Totalmente Satisfeitos”. Assim como há 88 “Totalmente Satisfeitos” que o modelo prediz que estão “Satisfeito a Muito Satisfeitos”. A sensibilidade do modelo é 71.7% (classifica corretamente 71.7% dos sujeitos que estão “Satisfeitos a Muito Satisfeitos”) e a especificidade é de 92.1% (o modelo classifica corretamente 92.1% dos indivíduos que estão “Totalmente Satisfeitos”). A percentagem de casos corretamente classificados é de 85.2%.

Relativamente ao modelo 2, observa-se que existem 35 indivíduos que fizeram Reclamações e o modelo prediz que não fizeram. A sensibilidade do modelo é 0% (classifica corretamente 0% dos sujeitos que fizeram Reclamações) e a especificidade é de 100% (o modelo classifica corretamente 100% dos indivíduos que não fizeram Reclamações). A percentagem de casos corretamente classificados é de 97.9%.

Por último, em relação ao modelo 3 conclui-se que existem 424 indivíduos clientes de outros bancos que o modelo prediz que não são clientes de outros bancos, assim como há 303 indivíduos que não são clientes de outros bancos e o modelo prediz que são clientes de outros bancos. A sensibilidade do modelo é 56.1% (classifica corretamente 56.1% dos sujeitos que são clientes de outros bancos) e a especificidade é de 59.8% (o modelo classifica corretamente 59.8% dos indivíduos que não são clientes de outros bancos). A percentagem de casos corretamente classificados é de 57.2%.

Finalmente, serão testados os três modelos anteriormente apresentados, ou seja, os modelos produzidos pelas equações [9], [11] e [13]. O primeiro modelo pressupõe uma relação de causa e efeito entre as variáveis latentes exógenas antecedentes e a variável endógena (mediadora) Satisfação do cliente. No segundo modelo é testada a relação da Satisfação do cliente com a variável Reclamações consequente da Satisfação. O terceiro modelo permite estudar a relação entre a Satisfação, a variável mediadora Reclamações, a variável antecedente Imagem com a variável dependente Lealdade. A variável latente é determinada não através da globalidade das questões referentes à Lealdade, mas unicamente através da segunda questão associada à Lealdade, que é uma questão de natureza dicotômica: “Para além da CA, é cliente de outros bancos?”.

Na Tabela 19 apresenta-se a informação resumida sobre as variáveis dos três modelos estimados, assim como os seus testes inerentes para revelar a qualidade dos respetivos modelos.

**Tabela 19 – Compilação das Regressões.**

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	VP	Exp (B)	B	VP	Exp (B)	B	VP	Exp (B)
Constante	-26.778	<0.001	0.000	5.223	<0.001	185.500	-0.813	0.222	0.443
Imagem	0.496	<0.001	1.642				-0.043	0.213	1.044
Expetativas	0.626	0.070	1.871						
Qualidade Percecionada	0.257	<0.001	1.292						
Satisfação				-2.279	<0.001	0.102	-0.573	<0.001	0.564
Reclamações							-0.494	0.213	0.610
Rácio Verosimilhanças	<0.001			<0.001			<0.001		
-2 Log Likelihood	1180.932			304.987			2284.376		
Cox & Snell R Square	0.445			0.021			0.029		
Nagelkerke R Square	0.615			0.115			0.038		
Hosmer-Lemeshow	0.195						0.063		
Note: B- coeficiente estimado ; VP – valor prova ; Exp (B) – exponencial do coeficiente estimado									

$$P(Y_1 = \text{totalmente satisfeito}) = \frac{1}{1 + e^{-(26.778 + 0.496\text{Imagem} + 0.626\text{Expetativas} + 0.257\text{Qualidade})}} \quad [14]$$

$$P(Y_2 = \text{fazer reclamação}) = \frac{1}{1 + e^{-(5.223 - 2.279\text{Satisfação})}} \quad [15]$$

$$P(Z_1 = \text{cliente outro banco}) = \frac{1}{1 + e^{-(0.813 - 0.043\text{Imagem} - 0.573\text{Satisfação} - 0.494\text{Reclamação})}} \quad [16]$$

Como já referido, na Tabela 19 apresentou-se uma compilação dos resultados dos testes das regressões efetuadas sobre as variáveis dos três modelos estimados, assim como os resultados dos testes dos rácios de verosimilhanças e os respetivos coeficientes de determinação. Nos três modelos conclui-se que existe pelo menos uma variável independente no modelo com poder preditivo sobre a variável dependente. Verifica-se os valores de *pseudo-R<sup>2</sup>* de *Cox-Snell* (0.445) e *Nagelkerke* (0.615) para o modelo 1, o que revelam qualidade adequada, *Cox-Snell* (0.021) e *Nagelkerke* (0.115) para o modelo 2 revelando qualidade pouco adequada e por fim *Cox-Snell* (0.029) e *Nagelkerke* (0.038) revelando qualidade pouco adequada do modelo estimado para o modelo 3.

De acordo com os testes de ajustamento de *Hosmer-Lemeshow*, pode-se concluir que nos três modelos os valores estimados por eles são próximos dos valores observados.

De acordo com os testes de *Wald*, relativamente ao modelo 1 as variáveis Imagem e Qualidade Percecionada são significativas no modelo. Assim sendo, o rácio das probabilidades do cliente estar totalmente satisfeito é de 1.642 por cada ponto da Imagem, assim como o rácio das probabilidades do cliente estar totalmente satisfeito é de 1.292 por cada ponto na Qualidade Percecionada. Dito de outro modo, as probabilidades de um cliente estar totalmente satisfeito aumentam 64.2% por cada aumento de um ponto na Imagem. De modo semelhante, as probabilidades do cliente estar totalmente satisfeito aumentam 29.2% por cada aumento de um ponto na Qualidade Percecionada.

No que toca ao modelo 2, a variável Satisfação é significativa no modelo. Assim sendo, o rácio das probabilidades de um cliente fazer uma Reclamação diminui com o aumento da Satisfação. Pode afirmar-se que o cliente ao estando totalmente satisfeito é induzida a diminuição de cerca de 90% de realizar uma Reclamação.

Por último, no modelo 3, o teste de *Wald*, a variável Satisfação Geral é significativa no modelo. Assim sendo, o rácio das probabilidades de não ser cliente de outro banco é de 0.564 quando o cliente está totalmente satisfeito. Dito de outro modo, as probabilidades de não ser cliente de outro banco diminuem 43.6% sempre que o cliente está totalmente satisfeito.

Pode-se então tirar as respetivas conclusões relativamente às hipóteses de investigação inicialmente propostas para relacionar as variáveis latentes do modelo. Em suma, na Tabela 20 são apresentadas todas as hipóteses em análise e a respetiva diligência da sua corroboração ou não, referentes ao estudo e às respetivas relações entre as variáveis latentes do modelo em análise.

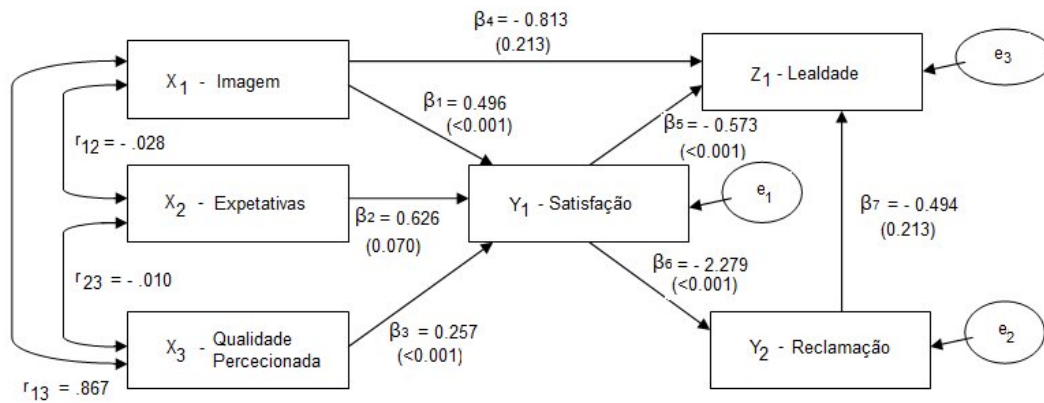
**Tabela 20 – Análise das hipóteses de investigação.**

Hipótese	Validação	Significância	Teste usado
H <sub>1</sub> : Existem alterações no grau de satisfação dos clientes ao longo dos anos com o agudizar da crise	Validada	5%	Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
H <sub>2</sub> : Existem relações entre a satisfação dos clientes e alguns dos principais indicadores económico-financeiros	Forte correlação direta	5%	Correlações <i>Pearson</i>
H <sub>3</sub> : Existem diferenças na satisfação dos clientes entre os diferentes balcões da CCAMRBAD	Validada	5%	Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
H <sub>4</sub> : A Imagem influencia positivamente a Satisfação do cliente	Validada	5%	Regressão (Modelo 1)
H <sub>5</sub> : A Imagem influencia positivamente as Expetativas do cliente	Fraca correlação indireta	-	Correlações <i>Pearson</i>
H <sub>6</sub> : A Imagem influencia positivamente a Qualidade Percecionada do cliente	Forte correlação direta	5%	Correlações <i>Pearson</i>
H <sub>7</sub> : A Imagem influencia positivamente a Lealdade do cliente	Não Validada	-	Regressão (Modelo 3)
H <sub>8</sub> : As Expetativas influenciam positivamente a Qualidade Percecionada do cliente	Fraca correlação indireta	-	Correlações <i>Pearson</i>
H <sub>9</sub> : As Expetativas influenciam positivamente a Satisfação do cliente	Não Validada	-	Regressão (Modelo 1)
H <sub>10</sub> : A Qualidade Percecionada influencia positivamente a Satisfação do cliente	Validada	5%	Regressão (Modelo 1)
H <sub>11</sub> : A Satisfação do cliente influencia positivamente a não formalização de Reclamações	Validada	5%	Regressão (Modelo 2)
H <sub>12</sub> : As Reclamações efetuadas pelo cliente influenciam positivamente a Lealdade do mesmo	Não Validada	-	Regressão (Modelo 3)
H <sub>13</sub> : A Satisfação do cliente influencia positivamente a sua Lealdade	Validada	5%	Regressão (Modelo 3)

Pelo resumo da Tabela 20 pode-se aferir que relativamente às hipóteses do estudo, como previamente supracitado, foram as três verificadas, verificando-se alterações no grau da Satisfação dos clientes ao longo dos anos, diferenças entre os balcões da Instituição e que existe realmente uma forte relação entre pelo menos um indicador económico-financeiro com a Satisfação dos clientes. Estas verificações são sustentadas por evidências estatísticas significativas a um nível de significância de 5%.

Também anteriormente mencionadas, e tendo em conta as equações do modelo para testar as relações entre as variáveis Imagem, Expetativas e Qualidade Percecionada antecedentes à Satisfação, efetuou-se uma análise de correlações de *Pearson*, onde se pôde verificar que apenas o coeficiente de correlação entre as variáveis Imagem e Qualidade Percecionada é estatisticamente significativo, o seu valor indicou uma correlação forte e no sentido direto ( $r=0.867$ ). Por outras palavras, a perceção de uma melhor Imagem conduz a uma melhor Qualidade Percecionada e vice-versa. Com isto, e tendo em atenção a natureza das variáveis, não existindo muitas opções de tratamento reformulando a hipótese para “Existe uma relação positiva e direta entre as variáveis Imagem e Qualidade Percecionada do cliente” pode-se então aceitá-la e validá-la.

Por último, relativamente às hipóteses de investigação que foram analisadas através dos modelos de regressões pode-se concluir que a um nível de significância de 5% foram validadas a hipótese 4 em que a Imagem influencia positivamente a Satisfação do cliente, a hipótese 10 em que a Qualidade Percionada influencia positivamente a Satisfação do cliente, hipótese 11 em que a Satisfação do cliente influencia positivamente a não formalização de Reclamações e por último, a hipótese 13 em que a Satisfação do cliente influencia positivamente a sua Lealdade. Todas as outras não apresentaram significância estatística para serem validadas.



**Figura 5** – Resultados do estudo empírico e do modelo produzido.

## CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este estudo tinha como principal objetivo, por um lado, verificar e fazer uma análise comparativa do grau de Satisfação dos clientes da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Região de Bragança e Alto Douro com alguns indicadores económico-financeiros da Instituição. Por outro lado, pretendia-se verificar possíveis alterações nos índices de Satisfação com o agudizar da crise para os três últimos anos.

Concluiu-se que das três hipóteses inicialmente formuladas, foram todas validadas. Comprovou-se que existem efetivamente alterações na satisfação dos clientes ao longo dos anos, com o prolongar da crise. Porém, verificou-se que essas alterações, ao contrário do que seria de esperar, não são de maior insatisfação, muito pelo contrário. Esta realidade não vai de encontro ao esperado, possivelmente devido ao facto da crise financeira poder não estar relacionada com os aspetos de Imagem e Qualidade Percecionada, não afetando assim a Satisfação dos clientes relativamente a fatores como simpatia, educação, disponibilidade, seriedade e profissionalismo dos colaboradores.

Também se chegou à conclusão que existem diferenças significativas na Satisfação dos clientes entre as diferentes agências da região. Os balcões dos Concelhos de Bragança e Vinhais apresentam o maior valor médio na Satisfação com aspetos relacionados com a Imagem e com a Satisfação no Geral. Em aspetos relacionados com a Qualidade Percecionada são as agências dos Concelhos de Alijó, Murça e Sabrosa que se distinguem. Por sua vez, são os balcões dos Concelhos de Macedo, Mirandela e Valpaços os que apresentam sempre os menores valores de Satisfação. Estas diferenças podem justificar-se pelas diferenças sociais e culturais das respetivas regiões, assim como a proximidade que os clientes têm com os colaboradores e a Instituição, alterando assim a forma como estes interagem com a mesma. Concluiu-se assim, de forma geral que os balcões de Macedo, Mirandela e Valpaços são os balcões que se distinguem negativamente de forma significativa dos restantes grupos.

A análise às possíveis relações entre a satisfação dos clientes com alguns indicadores económico-financeiros efetuou-se através das correlações de *Pearson*, tendo-se concluído que, dos rácios em análise, apenas o TIER 1 (rácio de capital) apresenta uma forte correlação positiva e significativa com a Satisfação, assumindo um nível de significância de 5%.

No que diz respeito às relações entre as variáveis latentes do modelo em estudo, foi possível verificar a existência de relações estatisticamente significativas. O modelo de análise foi dissociado em três modelos, onde num primeiro modelo foram testadas as relações entre as variáveis antecedentes à Satisfação (Imagem, Expetativas, e Qualidade Percecionada), com a variável mediadora Satisfação. Num segundo modelo testou-se a hipótese de haver uma relação entre essa mesma variável Satisfação com a variável mediadora Reclamações. Num terceiro modelo foram testadas as relações das variáveis mediadoras (Reclamações e



Satisfação) e da variável exógena Imagem, com a variável dependente Lealdade. Ainda, num esforço de testar relações entre variáveis, foram estudadas correlações entre as três variáveis exógenas antecedentes à satisfação, relações estas que não tem relação causa-efeito. Feitos os estudos em questão, concluiu-se que existem efetivamente relações entre a variável Imagem e Qualidade Percecionada com a Satisfação do cliente e que uma maior Satisfação do cliente leva à não formalização de Reclamações, o que indica que também existe uma relação entre a variável Satisfação e as Reclamações. Por último, verificou-se também a existência de uma relação direta entre a Satisfação e a Lealdade do cliente.

Face ao exposto, conclui-se então que aspetos e características cívicas, físicas e profissionais de cada colaborador – simpatia, educação, disponibilidade, amabilidade, confiança, competência, paciência, clareza, boa apresentação, seriedade, profissionalismo, rapidez na resolução dos problemas e clareza na informação que os colaboradores prestam – são de facto importantes para o contentamento do cliente no que ao atendimento diz respeito. Não só os recursos humanos influenciam diretamente a imagem da instituição ou a qualidade percebida do cliente, também a organização em si e as suas estratégias relativamente aos serviços e produtos que lança no mercado, a sua inovação e a privacidade da informação dos clientes tem efeito na Satisfação dos clientes. Indo de encontro ao que teoricamente tinha sido postulado, verifica-se que uma maior satisfação do cliente leva à não formalização de Reclamações e também se verificou que existe uma relação direta entre a Satisfação dos clientes e a consequente Lealdade dos mesmos, proveniente dessa mesma satisfação.

Tendo em conta que a Instituição já tinha previamente estruturado o inquérito por questionário sobre o qual o estudo se baseou, pode-se afirmar que de certa forma houve limitações nesse aspeto, uma vez que as escalas utilizadas no instrumento de recolha de dados encontravam-se desequilibradas, podendo ter influenciado e afetado as análises finais.

Como sugestão de melhoria, não apenas para estudos na área como para a Instituição obter dados mais fidedignos, sugere-se uma reestruturação dos questionários de forma a equilibrar as escalas utilizadas para medir as variáveis, mas também uma reestruturação dos módulos do próprio questionário. Uma vez que os resultados observados não vão de encontro com o esperado, o questionário encontra-se estruturado para analisar a Satisfação dos clientes com aspetos que passam ao lado da crise financeira, o que inviabiliza qualquer relação da Satisfação com essa temática, podendo apenas auferir resultados relativamente a fatores como simpatia, educação, disponibilidade, seriedade, profissionalismo dos colaboradores, qualidade e localização das instalações. Com isto, sugere-se a adição de uma nova variável “Crise Financeira” ao modelo, o que exige uma estruturação de um módulo próprio no questionário para esta variável específica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, B. (2005). O setor cooperativo em Portugal: aspetos económicos. *Revi. & Emp.*, 28, 55-63.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.
- Birchall, J. (2004). *Cooperatives and the Millennium development goals*. International Labour Office, Geneva.
- Branco, M. (2009). União das Mutualidades Portuguesas recebida pela Ministra da Saúde. *Notícias no Mutualismo*, 7, 1-11.
- Caixa de Crédito Agrícola Mútuo. Acedido a 23 de Outubro de 2014, em <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/>.
- Cândido, M. (2010). *A influência das tecnologias da informação e comunicação e dos empregados de contacto na lealdade dos clientes*. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.
- Churchill, G. & Surprenant, C. (1982). An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Código das Associações Mutualistas. Acedido a 23 de Outubro de 2014, em <http://www.cases.pt/mutualidades/legislacao/codigodasamutualistas>.
- Costa, L. (2013). *Estratégias e práticas de marketing relacional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura*. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Braga, Portugal.
- Cruz, C. (2013). *Um estudo sobre a satisfação e lealdade dos consumidores na distribuição moderna aplicando o Modelo Europeu de Satisfação do Cliente (ECSI): o caso português*. Dissertação de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal.
- Delgado, D. (2009). *Satisfação do cliente bancário: Estudo em Cabo Verde*. Dissertação de Mestrado do Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Ereiras, L. (2013). *Responsabilidade social na atividade bancária – Contributo para a definição do papel da Fundação Crédito Agrícola do Noroeste*. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Braga, Portugal.
- Fornell, C. (1992). A national Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Glass, D. (2011). Trust in Transactional and Relationship Marketing: Implications in a Post-Crisis World. *Managing Global Transitions*, 9 (2), 111-128.
- Gwinner, K., Gremler, D. & Henning-Thurau, T. (2002). Understanding Relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.

- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27-42.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holanda, S. (2008). *Os antecedentes da lealdade no contexto bancário: um estudo com clientes de segmento empresa*. Tese de Doutoramento da Universidade de Coimbra – Faculdade de Coimbra. Coimbra, Portugal.
- Hoq, M., & Amin, M. (2010). The role of customer satisfaction to enhance customer loyalty. *African Journal of Business Management*, 4 (12), 2385-2392.
- Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L., & Cha, J. (2000). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 1-43.
- Jones, T. & Sasser, W. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* – 14<sup>th</sup> ed. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar*. Ediouro. São Paulo, Brasil.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management. Millennium edition* – 10<sup>th</sup> ed. Pearson Custom Publishing.
- Lindgreen, A. (2001). A framework for studying relationship marketing dyads. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4 (2), 75-87.
- Mackay, N. (2012). *The interrelationship between selected customer relationship management initiatives, customer satisfaction and behavioral intention*. PhD thesis of Potchefstroom Campus of the North-West University, Africa do Sul.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*. Edições Sílabo, 3.º Edição. Lisboa, Portugal.
- Mendes, J. (2002). A empresa bancária em Portugal no séc. XX: evolução e estratégias. *Gestão e Desenvolvimento*, 11, 39-56.
- Mittal, V., Pallas, F. & Groening, C. (2014). Allocation of Resources to Customer Satisfaction and Delight Based on Utilitarian and Hedonic Benefits. *Journal of Research in Marketing*, 2 (1), 106-112.
- Moura, A. & Gonçalves, C. (2005). Modelo de satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel. *Edição Especial Minas Gerais*, 45, 72-85.

- Nair, A. & Kloeppinger-Todd, R. (2007). Reaching rural areas with financial services: lessons from financial cooperatives in Brazil, Burkina Faso, Kenya and Sri Lanka. *Agriculture and Rural Development Discussion Paper*, 35.
- Negretto, R. (2007). *Fidelização de clientes bancários: Marketing de Relacionamento como base na estratégia de Lealdade*. Dissertação de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- O'Loughlin, C. & Coenders, G. (2002). *Application of the European Customer Satisfaction Index to postal services. Structural equation models versus partial least squares*. Universitat de Girona, Itália.
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-9.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Ornelas, S. (2013.) *Determinantes da fidelização: qualidade percebida e satisfação dos utentes das farmácias na região autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa. Porto, Portugal.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Descobrimos a regressão com a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal.
- Pithan, V. (2007). *A implantação da Unidade de Alta Renda – Escritório Private e a sua relação com as agências de varejo do banco do Brasil*. Dissertação de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- Polidoro, E. (2006). *Satisfação e fidelização do cliente bancário: o marketing de relacionamento como base na lealdade de clientes*. Dissertação de Pós-Graduação da Faculdade XV de Agosto. São Paulo, Brasil.
- Ratanji, D., Mendes, R. (2009). A nova era do marketing na banca. *Revista Científica do ISCET*, 1, 59-68.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The mismanagement of Customer loyalty. *Harvard Business Review*, 2-12.
- Relatório Global do Edelman Trust Barometer 2013. Acedido a 23 de Outubro de 2014, em <http://pt.slideshare.net/gcipt/relatrio-tb2013-globalueportugal2013pt-23912302>.
- Saldanha, S. & Stokes, A. (2013). *Testing for volatility persistence change – the effect of the credit crisis on the Portuguese banks*. Master's thesis Nova School of Business and Economics. Lisboa, Portugal.
- Santos, C. (1992). *Operações Bancárias e a sua Contabilidade*. Rei dos livros. Lisboa, Portugal.
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4 (4), 397-418.

- Sheth, J. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 590-592.
- Soares, A., Vaz, A., Coelho, P. & Esteves, S. (2008). Aplicação do European Customer Satisfaction Index (ECSI) ao setor das águas. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 12, 69-74.
- Sousa, C. (2011). *A satisfação dos clientes em tempo de crise: estudo para uma instituição financeira cooperativa*. Dissertação de Licenciatura do Instituto Politécnico de Bragança. Bragança, Portugal.
- Sousa, F. (2011). *Satisfação de clientes – o caso de uma empresa industrial*. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.
- Souza, A. (1992). *Cooperativismo de crédito: realidade e perspectivas*. Comunicação apresentada no congresso OCERJ – Organização das Cooperativas do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil.
- Valencia, F. & Laeven, L. (2010) Resolution of banking crises: the good, the bad, and the ugly. *International Monetary Fund*, 10 (146), 1-35.
- Valente, T. (2002). *Marketing de Relacionamento e CRM: Uma Análise da Gestão de Clientes no Setor Financeiro*. Monografia de Bacharelado da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, Brasil.
- Vilar, E. (2004). *Imagem da banca: análise empírica de determinantes e efeitos*. Tese de Doutoramento do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, Portugal.
- Yi, Y. (1989). A critical review of consumer satisfaction. *Division of Research, School of Business Administration*.
- Zahorik, A. & Rust, R. (1993). Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, 69 (2), 193-215.
- Zeithaml, V., Berry, L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

## **ANEXO I – TESTES AUXILIARES**

**Tabela A.1.** Comparação múltipla, *LSD*, de médias de ordens relativamente ao fator ano (Tabela 13).

Variável Dependente	(I) Ano	(J) Ano	Diferença Média (I-J)	Erro	Sig.	Intervalo Confiança 95%	
						Inferior	Superior
<b>Rank "Imagem"</b>	<b>2011</b>	2012	-74,927340 <sup>*</sup>	28,354268	<0,001	-130,54023	-19,31445
		2013	-161,932196 <sup>*</sup>	27,536889	<0,001	-215,94191	-107,92248
	<b>2012</b>	2011	74,927340 <sup>*</sup>	28,354268	<0,001	19,31445	130,54023
		2013	-87,004856 <sup>*</sup>	27,892580	<0,001	-141,71221	-32,29750
	<b>2013</b>	2011	161,932196 <sup>*</sup>	27,536889	<0,001	107,92248	215,94191
		2012	87,004856 <sup>*</sup>	27,892580	<0,001	32,29750	141,71221
<b>Rank "Qualidade Percecionada"</b>	<b>2011</b>	2012	-88,552335 <sup>*</sup>	28,868738	<0,001	-145,17429	-31,93038
		2013	-210,444742 <sup>*</sup>	28,036528	<0,001	-265,43443	-155,45505
	<b>2012</b>	2011	88,552335 <sup>*</sup>	28,868738	<0,001	31,93038	145,17429
		2013	-121,892407 <sup>*</sup>	28,398673	<0,001	-177,59239	-66,19242
	<b>2013</b>	2011	210,444742 <sup>*</sup>	28,036528	<0,001	155,45505	265,43443
		2012	121,892407 <sup>*</sup>	28,398673	<0,001	66,19242	177,59239
<b>Rank "Satisfação"</b>	<b>2011</b>	2012	10,612410	24,470207	,665	-37,38245	58,60727
		2013	-80,149042 <sup>*</sup>	23,764796	<0,001	-126,76033	-33,53775
	<b>2012</b>	2011	-10,612410	24,470207	,665	-58,60727	37,38245
		2013	-90,761452 <sup>*</sup>	24,071763	<0,001	-137,97482	-43,54809
	<b>2013</b>	2011	80,149042 <sup>*</sup>	23,764796	<0,001	33,53775	126,76033
		2012	90,761452 <sup>*</sup>	24,071763	<0,001	43,54809	137,97482

\*. A diferença média é significativa a 5%

**Tabela A.2.** Comparação múltipla, *LSD*, de médias de ordens relativamente ao fator grupo no ano 2012 (Tabela 14).

Variável Dependente	(I) Grupo	(J) Grupo	Diferença Média (I-J)	Erro	Sig.	Intervalo Confiança 95%	
						Inferior	Superior
<b>Rank “Imagem”</b>	<b>Bragança e Vinhais</b>	Macedo, Mirandela e Valpaços	326,933277 <sup>*</sup>	53,259945	<0,001	222,27677	431,58978
		Alijó, Murça e Sabrosa	-41,666360	55,528773	,453	-150,78114	67,44842
	<b>Macedo, Mirandela e Valpaços</b>	Bragança e Vinhais	-326,933277 <sup>*</sup>	53,259945	<0,001	-431,58978	-222,27677
		Alijó, Murça e Sabrosa	-368,599637 <sup>*</sup>	51,210288	<0,001	-469,22854	-267,97073
	<b>Alijó, Murça e Sabrosa</b>	Bragança e Vinhais	41,666360	55,528773	,453	-67,44842	150,78114
		Macedo, Mirandela e Valpaços	368,599637 <sup>*</sup>	51,210288	<0,001	267,97073	469,22854
<b>Rank “Qualidade Percecionada”</b>	<b>Bragança e Vinhais</b>	Macedo, Mirandela e Valpaços	278,393476 <sup>*</sup>	53,921085	<0,001	172,43782	384,34913
		Alijó, Murça e Sabrosa	-169,231053 <sup>*</sup>	56,218077	<0,001	-279,70033	-58,76178
	<b>Macedo, Mirandela e Valpaços</b>	Bragança e Vinhais	-278,393476 <sup>*</sup>	53,921085	<0,001	-384,34913	-172,43782
		Alijó, Murça e Sabrosa	-447,624529 <sup>*</sup>	51,845985	<0,001	-549,50258	-345,74647
	<b>Alijó, Murça e Sabrosa</b>	Bragança e Vinhais	169,231053 <sup>*</sup>	56,218077	<0,001	58,76178	279,70033
		Macedo, Mirandela e Valpaços	447,624529 <sup>*</sup>	51,845985	<0,001	345,74647	549,50258
<b>Rank “Satisfação”</b>	<b>Bragança e Vinhais</b>	Macedo, Mirandela e Valpaços	318,612261 <sup>*</sup>	44,345652	<0,001	231,47246	405,75206
		Alijó, Murça e Sabrosa	36,698003	46,234739	,428	-54,15388	127,54988
	<b>Macedo, Mirandela e Valpaços</b>	Bragança e Vinhais	-318,612261 <sup>*</sup>	44,345652	<0,001	-405,75206	-231,47246
		Alijó, Murça e Sabrosa	-281,914258 <sup>*</sup>	42,639053	<0,001	-365,70057	-198,12795
	<b>Alijó, Murça e Sabrosa</b>	Bragança e Vinhais	-36,698003	46,234739	,428	-127,54988	54,15388
		Macedo, Mirandela e Valpaços	281,914258 <sup>*</sup>	42,639053	<0,001	198,12795	365,70057

\*. A diferença média é significativa a 5%



**Tabela A.3.** Comparação múltipla, *LSD*, de médias de ordens relativamente ao fator grupo no ano 2013 (Tabela 14).

(I) Grupo	(J) Grupo	Diferença Média (I-J)	Erro	Sig.	Intervalo Confiança 95%	
					Inferior	Superior
<b>Bragança e Vinhais</b>	Macedo, Mirandela e Valpaços	138,722794 <sup>*</sup>	39,531433	<0,001	61,06594	216,37965
	Alijó, Murça e Sabrosa	119,656209 <sup>*</sup>	40,711350	<0,001	39,68148	199,63093
<b>Macedo, Mirandela e Valpaços</b>	Bragança e Vinhais	-138,722794 <sup>*</sup>	39,531433	<0,001	-216,37965	-61,06594
	Alijó, Murça e Sabrosa	-19,066585	37,985801	,616	-93,68715	55,55398
<b>Alijó, Murça e Sabrosa</b>	Bragança e Vinhais	-119,656209 <sup>*</sup>	40,711350	<0,001	-199,63093	-39,68148
	Macedo, Mirandela e Valpaços	19,066585	37,985801	,616	-55,55398	93,68715

\*. A diferença média é significativa a 5%